



**VYSOKÉ UČENÍ TECHNICKÉ V BRNĚ**

BRNO UNIVERSITY OF TECHNOLOGY



**FAKULTA PODNIKATELSKÁ  
ÚSTAV EKONOMIKY**

FACULTY OF BUSINESS AND MANAGEMENT  
INSTITUTE OF ECONOMICS

# **PODNIKATELSKÝ PLÁN ZALOŽENÍ TENISOVÉHO CENTRA**

TENNIS CENTER BUSINESS PLAN

**BAKALÁŘSKÁ PRÁCE**  
BACHELOR'S THESIS

**AUTOR PRÁCE**  
AUTHOR

**ŠTĚPÁN ŠAFRÁNEK**

**VEDOUCÍ PRÁCE**  
SUPERVISOR

**ING. TOMÁŠ HERALECKÝ, PH.D.**

BRNO 2014

## ZADÁNÍ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

**Štěpán Šafránek**

Ekonomika podniku (6208R020)

Ředitel ústavu Vám v souladu se zákonem č.111/1998 o vysokých školách, Studijním a zkušebním řádem VUT v Brně a Směrnicí děkana pro realizaci bakalářských, magisterských a doktorských studijních programů zadává bakalářskou práci s názvem:

### **Podnikatelský záměr založení tenisového centra**

v anglickém jazyce:

### **Tennis Center Business Plan**

Pokyny pro vypracování:

Úvod  
Cíle práce, metody a postupy zpracování  
Teoretická východiska práce  
Analýza současného stavu  
Vlastní návrhy řešení  
Závěr  
Seznam použité literatury  
Přílohy

Podle § 60 zákona č. 121/2000 Sb. (autorský zákon) v platném znění, je tato práce "Školním dílem". Využití této práce se řídí právním režimem autorského zákona. Citace povoluje Fakulta podnikatelská Vysokého učení technického v Brně. Podmínkou externího využití této práce je uzavření "Licenční smlouvy" dle autorského zákona.

Seznam odborné literatury:

- FOTR, J. a I. SOUČEK. Podnikatelský záměr a investiční rozhodování. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.  
KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. Podnikatelský plán. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.  
REŽŇÁKOVÁ, M. Efektivní financování rozvoje podnikání. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.  
SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. Základy podnikání. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.  
VEBER, J. a J. SRPOVÁ. Podnikání malé a střední firmy. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.

Vedoucí bakalářské práce: Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

Termín odevzdání bakalářské práce je stanoven časovým plánem akademického roku 2013/14.



doc. Ing. Tomáš Meluzín, Ph.D.  
Ředitel ústavu

doc. Ing. et Ing. Stanislav Škapa, Ph.D.  
Děkan

V Brně, dne 9. 2. 2014

## **ABSTRAKT**

Tato bakalářská práce je zaměřena na problematiku založení nového tenisového centra. Práce se zabývá teoretickým popisem podnikatelského záměru a jeho obsahu a pokračuje zhodnocením možností, kterými je možné tento záměr uskutečnit.

## **ABSTRACT**

This thesis is focused on the formation of a new tennis center. This thesis looks into the theoretical description of the business plan and its contents, and continues with evaluation of options, which can make this plan feasible.

## **KLÍČOVÁ SLOVA**

Podnikatelský záměr, tenis, Porterův model konkurenčních sil, SWOT analýza

## **KEYWORDS**

Business plan, tennis, Porter's fiveforces model, SWOT analysis

## **BIBLIOGRAFICKÁ CITACE**

ŠAFRÁNEK, Š. *Podnikatelský záměr*. Brno: Vysoké učení technické v Brně, Fakulta podnikatelská, 2014. 71 s. Vedoucí bakalářské práce Ing. Tomáš Heralecký, Ph.D.

## **ČESTNÉ PROHLÁŠENÍ**

Prohlašuji, že předložená bakalářská práce je původní a zpracoval jsem ji samostatně. Prohlašuji, že citace použitých pramenů je úplná, že jsem ve své práci neporušil autorská práva (ve smyslu Zákona č. 121/2000 Sb., o právu autorském a o právech souvisejících s právem autorským).

V Brně dne 18. května 2014

---

Podpis autora

## **PODĚKOVÁNÍ**

Rád bych poděkoval mému vedoucímu bakalářské práce Ing. Tomáši Heraleckému Ph.D. za cenné rady a připomínky, které byly velmi důležité pro napsání této práce, respondentům, kteří si našli čas pro vyplnění mého dotazníku, rodině a všem, se kterými jsem o této práci mluvil a kteří přivedli mě na nové myšlenky, jež ovlivnily obsah této práce.

# OBSAH

1	Úvod.....	11
2	Cíle práce, metody a postupy zpracování .....	12
3	Teoretická část .....	13
3.1	Podnikání.....	13
3.2	Podnikatel.....	13
3.3	Podnik .....	14
3.4	Právní formy podnikání.....	14
3.4.1	Podnikání fyzických osob .....	14
3.4.2	Podnikání právnických osob .....	15
3.4.3	Společnost s ručením omezeným.....	16
3.5	Podnikatelský plán .....	17
3.5.1	Cíle podnikatelského plánu.....	17
3.5.2	Rozsah podnikatelského plánu.....	18
3.5.3	Obecný postup sestavení plánu .....	18
3.5.4	Struktura podnikatelského plánu .....	19
3.5.5	Rizika podnikatelského plánu .....	21
3.6	Financování podnikatelského plánu .....	23
3.6.1	Vnitřní (interní) zdroje financování .....	23
3.6.2	Vnější (externí) zdroje financování .....	23
3.7	Analýzy používané při tvorbě podnikatelského plánu .....	25
3.7.1	SWOT .....	25
3.7.2	SLEPTE .....	26
3.7.3	Porterův model konkurenčních sil .....	27
3.7.4	Marketingový mix.....	29



3.7.5	Průzkum trhu.....	30
3.7.6	Segmentace trhu.....	31
3.8	Metody hodnocení investic .....	31
3.8.1	Ukazatelé rentability .....	31
3.8.2	Doba úhrady (návrtnosti) .....	33
3.8.3	Čistá současná hodnota .....	33
3.8.4	Index rentability .....	33
3.8.5	Vnitřní výnosové procento.....	34
4	Analýza současného stavu .....	35
4.1	SLEPTE.....	35
4.1.1	Společenské faktory (S) .....	35
4.1.2	Legislativní faktory (L).....	36
4.1.3	Ekonomické faktory (E).....	36
4.1.4	Politické faktory (P).....	37
4.1.5	Technologické faktory (T) .....	37
4.1.6	Ekologické faktory (E).....	38
4.2	Porterův model konkurenčních sil .....	38
4.2.1	Vnitřní konkurence .....	38
4.2.2	Nová konkurence .....	38
4.2.3	Zpětná integrace.....	38
4.2.4	Dopředná integrace .....	39
4.2.5	Riziko konkurence substitutů.....	39
4.3	Průzkum trhu.....	39
5	Vlastní návrhy řešení .....	48
5.1	Základní údaje o společnosti.....	48
5.2	Představení 3 variant podnikatelského záměru .....	48

5.2.1	První varianta (výstavba nového areálu) .....	49
5.2.2	Druhá varianta (pronájem stávajícího areálu).....	49
5.2.3	Třetí varianta (koupě stávajícího areálu) .....	52
5.3	Financování plánu .....	54
5.3.1	Financování druhé varianty (pronájem).....	56
5.3.2	Financování třetí varianty (koupě).....	56
5.4	Marketingový mix .....	59
5.4.1	Produkt.....	59
5.4.2	Cena .....	59
5.4.3	Distribuce.....	60
5.4.4	Propagace.....	60
5.5	Analýza rizika plánu .....	60
5.6	Hodnocení investice .....	62
5.7	Volba nejvhodnější varianty .....	62
5.8	SWOT analýza zvolené varianty.....	62
6	Závěr .....	65
7	Zdroje.....	66
8	SEZNAM TABULEK .....	68
9	SEZNAM GRAFŮ .....	69
10	SEZNAM OBRÁZKŮ.....	70
11	SEZNAM PŘÍLOH.....	71
12	PŘÍLOHY .....	72

# 1 Úvod

Tenis je v České republice tradiční sport. Ve světové tenisové historii je zapsáno mnoho Čechů, zejména wimbledonští vítězové dvouhry Martina Navrátilová, Jana Novotná, Petra Kvitová a Jan Kodeš a vítěz osmi grandslamových titulů Ivan Lendl. V posledních letech tenis u nás zažívá velký rozmach a to především díky úspěchům v týmových soutěžích. V roce 2012 se podařilo českým tenistkám vyhrát Fed Cup a tenistům Davis Cup. Obě tato vítězství byla o to cennější, že finálová utkání proběhla v domácím prostředí v Praze. V roce 2013 se ženy dostaly do semifinále a mužům se podařilo titul obhájit. Český tenis dnes však není jen o týmových soutěžích, již zmíněná Petra Kvitová a náš současný nejlepší tenista Tomáš Berdych jsou stabilními hráči první světové desítky. A není to jen o těchto dvou hvězdách, v první světové stovce žen máme na začátku roku 2014 pět hráček a několik dalších, které se pohybují těsně za touto hranicí a mají šanci ji zdolat. Mezi muži se v první světové stovce nebo těsně za ní stabilně pohybují 4 naši hráči.

Tyto úspěchy českých tenistů zmiňuji proto, že přispívají k velké medializaci tohoto sportu. Velký zájem médií o tenis vzbudila Petra Kvitová, když v roce 2011 vyhrála Wimbledon, a nejvíce byl tenis v médiích samozřejmě v již zmiňovaném roce 2012. Individuální tenisové turnaje se hrají prakticky celý rok, takže v médiích můžeme sledovat výsledky našich tenistů téměř neustále.

Tenis je tedy dnes velmi populární a jeho popularita neustále roste, proto se přímo nabízí uskutečnit podnikatelský záměr v tomto odvětví. Díky jeho rostoucí popularitě chce tenis hrát stále více lidí. Mnoho lidí si chtějí tenis vyzkoušet nebo ho pravidelně hrát na rekreační úrovni. Další a možná ještě důležitější důsledek popularity tenisu je fakt, že čím dál více rodičů vidí ve svých dětech další generaci světových tenistů a od malička vodí své děti na tenis, pronajímají tenisové dvorce, platí tenisové trenéry a jsou ochotni tomuto sportu obětovat svůj čas i peníze.

## **2 Cíle práce, metody a postupy zpracování**

Z důvodů uvedených v úvodu bylo zvoleno právě toto téma bakalářské práce. Bude navrženo více možností, jak založit tenisové centrum, jak ho provozovat a propagovat a potom bude vybrána ta nejlepší možnost. Výstupem a hlavním cílem této práce by tedy měl být reálný podnikatelský záměr.

Práce bude rozdělena do tří základních částí. V první části budou zmíněny a vysvětleny teoretické poznatky související s problematikou zakládání podniku a tvorby nových podnikatelských záměrů. Bude detailně popsáno, jak by měl vypadat podnikatelský plán, jak je možné ho financovat, s jakými se může potýkat riziky, a v neposlední řadě si ukážeme, jaké analýzy se při tvorbě i během realizování podnikatelského plánu používají.

Ve druhé části bude zanalyzován současný stav, jak je nebo není reálné a vhodné vstupovat v dnešní době na trh právě s tímto podnikatelským záměrem. Analýzy popsané v teoretické části budou tedy aplikovány. Důležitou součástí této kapitoly bude i dotazníkové šetření, které pomůže ukázat názory potenciálních zákazníků na tento záměr.

Ve třetí části si už popíšeme konkrétní varianty, jak tento podnikatelský záměr uskutečnit. Tyto varianty by měly být celkem tři a měly by být dostatečně rozdílné. U každé varianty bude zjišťováno, jak moc je reálná a riziková a budou propočítávány veškeré její ekonomické dopady. V závěru této kapitoly bude splněn nejdůležitější cíl této práce, a to výběr nejvhodnější varianty a zdůvodnění, proč byla vybrána právě daná varianta.

### 3 Teoretická část

V teoretické části této práce se zaměřím na vysvětlení nejdůležitějších pojmů souvisejících s tématem, poměrně podrobně popíšu podnikatelský plán, hlavně jeho cíle, náležitosti a financování a v neposlední řadě rozeberu několik analýz používaných při tvorbě podnikatelského plánu.

#### 3.1 Podnikání

V dnešní době se pojem podnikání používá v běžné řeči. Jeho interpretace však není úplně jednoduchá. Lze se na něj dívat z různých pohledů:

- Ekonomický: Podnikání je dynamický proces, kde je snaha o zvýšení hodnoty jednotlivých ekonomických zdrojů.
- Psychologický: V tomto pohledu na podnikání jde o to, něco si dokázat, postavit se na vlastní nohy, mít pocit, že člověk není na nikom závislý.
- Sociologický: Podnikání je i prostředek vytváření nových pracovních míst, dokonalejšímu využití zdrojů. Dalo by se říct, že podnikání můžeme brát i vytváření blahobytu pro sebe i okolí.
- Právníkový: „*Podnikáním se rozumí soustavná činnost prováděná samostatně podnikatelem vlastním jménem a na vlastní odpovědnost za účelem dosažení zisk*“ (1).

V literatuře se samozřejmě vyskytuje mnohem více pohledů a definic ohledně podnikání. Každopádně se však dá říct, že jde o cílevědomou činnost, ve které je potřeba brát v potaz všechna rizika, kdy je nutné být kreativní a iniciativní a umět dobře organizovat svůj čas i čas svých podřízených (1).

#### 3.2 Podnikatel

Další důležitý pojem je podnikatel. I zde existuje celá řada definic jako například:

- „*Osoba realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu*“ (1).
- Osoba, která umí využít zdroje a prostředky k dosažení cílů.

- Podnikatel musí být schopen podstoupit riziko, za které nese odpovědnost jen on sám.
- Podnikatel by měl rozumět předmětu svého podnikání, být sebejistý, vytrvalý a pracovitý, aby mohl být úspěšný (1).

### 3.3 Podnik

Po vymezení pojmů podnikání a podnikatel už je jen malý krůček k pojmu podnik. Podnik neboli firma má opět více možných interpretací. Mezi ty základní patří například:

- Podnik je subjekt, ve kterém se mění vstupy na výstupy.
- Podnik je soubor různých majetkových hodnot (vlastních i pronajatých) pomocí nichž, podnikatel uskutečňuje podnikatelské aktivity (1).

### 3.4 Právní formy podnikání

Přestože je možné právní formu podnikatelské činnosti později změnit, je důležité si hned během plánování založení nového podniku vybrat tu nejvhodnější. Případná pozdější transformace s sebou ponese náklady, komplikace a práci navíc. Existují dvě právní formy podnikání:

- podnikání fyzických osob
- podnikání právnických osob (1)

#### 3.4.1 Podnikání fyzických osob

V tomto případě nás bude nejvíce zajímat forma podnikání na základě živnostenského oprávnění, ale může se jednat i například o osoby zapsané v obchodním rejstříku nebo soukromě hospodařící zemědělce (1).

##### 3.4.1.1 Živnost

*„Tou se rozumí pravidelná výdělečná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost a vlastní riziko za účelem dosažení zisku“ (7).*

Živnost může provozovat i právnická osoba, ale zaměříme se teď na osoby fyzické. Živnostník musí být plnoletý, způsobilý k právním úkonům a splňovat řadu podmínek vyplývajících ze živnostenského zákona. Z hlediska odborné způsobilosti se živnosti rozdělují na ohlašovací a koncesované. Základní rozdíl mezi nimi je, že živnost koncesovanou může vykonávat pouze ten, kdo má na tento typ živnosti povolení (koncesi) (7).

### **3.4.2 Podnikání právnických osob**

Všechny typy právnických osob musí být zapsány do obchodního rejstříku. Existují následující právnické osoby:

- osobní společnosti
- kapitálové společnosti
- družstva (1)

#### **3.4.2.1 Osobní společnosti**

Vlastní je dvě nebo více osob, které jsou zodpovědné za všechny ztráty a dělí se o zisky. Osobní společnosti rozdělujeme v České republice na dvě formy a to na veřejnou obchodní společnost (v. o. s.) a na komanditní společnost (k. s.) (7).

#### **3.4.2.2 Kapitálové společnosti**

Mezi kapitálové společnosti patří společnost s ručením omezením (s. r. o.) a akciová společnost (a. s.). Zakladatelé mají většinou povinnost pouze vnést vklad a jejich ručení je buď omezené, nebo žádné (1).

#### **3.4.2.3 Družstva**

Mají některé rysy osobních společností, některé naopak těch právnických. V podnikatelské praxi jsou družstva méně častá, proto se jimi v této práci nebudeme dále zabývat (7).

### 3.4.3 Společnost s ručením omezeným

Nejrozšířenější a pro účely této práce nejdůležitější je společnost s ručením omezeným, proto si ji rozvedeme podrobněji. Společnost s ručením omezeným může mít minimálně jednoho a maximálně 50 společníků, ale platí, že jedna fyzická osoba může být jediným společníkem nejvýše 3 společností této právní formy podnikání. Základním dokumentem je společenská smlouva, nejvyšším orgánem je valná hromada, statutárním orgánem jednatele. Jednatelé jsou jmenováni valnou hromadou. Na základě společenské smlouvy lze stanovit i dozorčí radu. Společnost s ručením omezeným mohou vlastnit osoby fyzické i právnické a musí být zapsána v obchodním rejstříku (7)(11).

Přibližme si jednotlivé orgány společnosti s ručením omezeným. **Valná hromada** je nejvyšší orgán společnosti, jmenuje jednatele a dokonce může i vyloučit společníka. Dále schvaluje jednání učiněná jménem společnosti ještě před jejím vznikem a k jejím dalším úkolům patří rozdělování zisku, úhrady ztrát nebo v případě potřeby může rozhodnout o změně společenské smlouvy (8).

Statutárním orgánem je **jednatel**. Je oprávněn ke všem právním úkonům jménem společnosti. Jeho jednání se považuje za jednání celé společnosti. Zákon výslovně zmiňuje některé jeho povinnosti:

- „zajistit řádné vedení předepsané evidence účetnictví;
- *podávat návrhy na zápis do obchodního rejstříku;*
- *podávat společníkům informace o záležitostech společnosti a umožnit jim nahlédnout do dokladů společnosti;*
- *povinnost svolávat valnou hromadu;*
- *povinnost seznámit společníky s výsledky hlasování mimo valnou hromadu*
- *povinnost účastnit se rozhodování jediného společníka, pokud o to požádá“ (8).*

Kontrolním orgánem společnosti s ručením omezeným je **dozorčí rada**. Rozsah její působnosti je uveden ve společenské smlouvě nebo v zakladatelské listině, ale její pravomoci nemohou být rozšířeny (oproti tomu, jaké má ze zákona) natolik, aby mohla činit na úkor jiného orgánu. Dozorčí rada musí mít minimálně 3 členy a ze zákona plní tři následující funkce:

- Vykonává hlavně kontrolní funkci.



- Svolává valnou hromadu, kdykoli to vyžadují zájmy společnosti.
- Zastupuje společnost u soudu, pokud nemůže jednatel (8).

### **3.5 Podnikatelský plán**

Podnikatelský plán je materiál popisující všechny důležité faktory související se založením nového podniku. Vytváří ho sám podnikatel, který se samozřejmě může během jeho vytváření radit s jinými osobami jako s právníky, účetními, marketingovými poradci a podobně. Takoví poradci mohou sehrát při vytváření plánu významnou roli. Důležitost podnikatelského plánu spočívá v tom, že poskytuje podnikateli vodítko pro jeho plánovací činnost a hlavně při vytváření takového plánu zjišťujeme, jestli je takový plán vůbec reálný a jestli bude firma dlouhodobě životaschopná na trhu (2).

#### **3.5.1 Cíle podnikatelského plánu**

Každý podnikatelský plán musí mít stanovené nějaké obecné cíle, kterých chce podnik v budoucnu dosáhnout. Má-li však být takový plán dobře propracován, měl by jít více do hloubky a obecné cíle konkretizovat a uvést k nim návod, jak takových cílů dosáhnout. Cíle by měly obsahovat následující elementy (v literatuře označovány jako SMART):

- Specifický (S): Podnik by měl určit, čeho přesně chce podnik dosáhnout, do kterého segmentu trhu chce proniknout, a obeznámit s tím ve firmě každého.
- Měřitelný (M): Je důležité si určit kvantifikované množství, na kterém může později podnik měřit, jak pokračuje.
- Akceptovatelný (A): Cíl musí být akceptován těmi, kteří se podílejí na jeho realizaci.
- Realistický (R): Cíl musí být reálně splnit, na druhou stranu nesmí být úplně snadný, protože splnění takového cíle podnik nikam neposune.
- Časově vymezený (T): V neposlední řadě je velmi důležité si stanovit přesný čas, do kdy chceme cíl splnit a průběžně kontrolovat každý krok, jestli vede k termínu (12).

### **3.5.2 Rozsah podnikatelského plánu**

Při jeho vytváření se musí počítat s tím, že ho později budou číst například zaměstnanci, investoři, bankéři nebo i zákazníci. Proto by měl být tento plán od začátku zpracován natolik komplexně, aby obsáhl zájmy všech těchto potenciálních čtenářů. Rozsáhlost a hloubka podnikatelského plánu se odvíjí od záběru navrhované nové firmy. Rozdíly v rozsahu budou záviset hlavně na tom, jestli se firma chystá podnikat v oblasti služeb nebo výroby, případně jestli půjde o výrobu průmyslovou nebo osobní. Další faktor, který ovlivňuje rozsah takového plánu, je velikost trhu (2).

### **3.5.3 Obecný postup sestavení plánu**

Nejprve podnikatel nebo budoucí podnikatel nosí podnikatelský nápad pouze ve své hlavě a nemá potřebu tento nápad nějak uceleně sepisovat a někoho s ním seznamovat. Tento přístup však změní v momentě, kdy se rozhodne podnikatelský nápad proměnit v podnikatelský plán, který chce opravdu zrealizovat (3).

Na začátku tvoření samotného plánu je potřeba si ověřit, zda je to plán reálný a jestli má potenciál být v budoucnu životaschopný. Během psaní plánu se postupně vyjasňují podrobnosti o jeho možném financování. Zjišťuje se potřeba cizích zdrojů a jak je zhodnotit. Má-li podnikatel i toto ve svém plánu dobře vymyšleno, může oslovit investora. I proto je důležité mít podnikatelský plán popsán podrobně. Investor než investuje někam své peníze, bude určitě vyžadovat jednoznačné odpovědi na otázky jako:

- Co podnikatel dělá a co nabízí?
- Na co přesně využije jím investované peníze?
- Čeho by chtěl dosáhnout? (3)

Není určen úplně přesný postup, jak by se měl podnikatelský plán psát. Každý podnikatel si tvoří plán podle sebe a každý investor nebo banka mají trochu jiné požadavky na jeho rozsah a strukturu (3).

### **3.5.4 Struktura podnikatelského plánu**

Jak už bylo uvedeno, každý vyžaduje trochu jiný rozsah a strukturu podnikatelského plánu. Přesto si popíšeme jakousi obecnou strukturu s atributy, které by měl obsahovat každý dobře propracovaný plán (4).

#### **3.5.4.1 Titulní strana**

Zde jsou uvedeny kontakty a základní údaje o společnosti. Na titulní straně může být i popsán stručný výklad podnikatelského plánu (4).

#### **3.5.4.2 Exekutivní souhrn**

Cílem tohoto souhrnu je vyvolat ve čtenáři zvědavost, aby tento plán dočetl až do konce. Obvykle se zpracuje až na konci psaní daného plánu, ale zařadí se hned za úvod. Tento souhrn by měl být rozepsán na několik stran (3).

#### **3.5.4.3 Analýza trhu**

Jedná se zejména o zkoumání konkurence. Měly by zde být uvedeny silné i slabé stránky konkurence. Důležité je však v této kapitole i uvést, jak může tento plán ovlivnit politická situace, legislativní podmínky a v neposlední řadě je v této kapitole uvedena analýza zákazníků na základě provedení segmentace trhu (4).

#### **3.5.4.4 Popis podniku**

Podrobnější popis podniku, ze kterého by mělo vyplývat, jak je velký, v jaké oblasti podniká a jak široký je jeho záběr. Měl by obsahovat pouze doložitelná fakta, aby byl pro případné investory důvěryhodný (4).

#### **3.5.4.5 Výrobní plán**

Tato kapitola samozřejmě u podniku, který podniká v oblasti služeb, nebude a místo výrobního plánu se uvede obchodní plán, kde se popíše služby, které podnik nabízí, nebo informace o nákupu, skladování a prodeji zboží a podobně. Ve výrobních podnicích je naopak velmi důležitá. Měl by zde být popsán celý výrobní proces. Pokud

firma má nějaké subdodavatele a část výroby je realizována formou subdodávek, měly by zde být uvedeny informace o smlouvách s danými subdodavateli (4).

#### **3.5.4.6 Marketingový plán**

Zde se nachází popis, jak budou výrobky nebo služby distribuovány, oceňovány a propagovány. Dále jsou v této kapitole popsány odhady produkce, ze kterých lze odhadnout rentabilitu podniku. Pro mnohé případné investory je tato kapitola nejdůležitější částí podnikatelského plánu (4).

#### **3.5.4.7 Organizační plán**

Obsahuje informace o vlastnictví nového podniku, jeho organizační struktuře a jeho právní formě (4).

#### **3.5.4.8 Hodnocení rizik**

I tato kapitola je důležitá. Z podnikatelského plánu musí být vidět, že podnikatel je připraven případným rizikům čelit a že má připraveny alternativní strategie. Musí se totiž počítat s tím, že při vstupu nového podniku na trh zareaguje konkurence a bude se snažit udržet si své zákazníky a nepustit je k novému podniku (4).

#### **3.5.4.9 Finanční plán**

Ukazuje nakolik je podnikatelský plán reálný jako celek. Určuje potřebné objemy investic. Zabývá se zejména třemi oblastmi:

- Předpokládané příjmy a výdaji v příštích třech letech
- Vývoj cash-flow v příštích třech letech
- Odhad rozvahy (4)

#### **3.5.4.10 Přílohy**

Seznam informativních materiálů, které nelze začlenit do textu. V textu se však nacházejí odkazy na tyto přílohy (4).

### 3.5.5 Rizika podnikatelského plánu

Velmi důležitou složkou ve struktuře podnikatelského plánu je popsání rizik. Proto si ji rozebereme podrobněji. Na riziku je pozitivní fakt, že je s ním spojena naděje na vysoký zisk. Na druhou stranu riziko tkví právě v tom, že podnikatel může dosáhnout i špatných hospodářských výsledků (14).

#### 3.5.5.1 Řízení rizika

Základem je snížit riziko neúspěchu na minimum. Počítat s rizikem a nejistotou by se mělo při tvorbě podnikatelského plánu neustále. Řízení rizika lze rozepsat do následujících fází:

- Které faktory jsou rizikové?
- Jak moc jsou jednotlivé faktory rizikové?
- Jak je rizikový celý projekt?
- Podnikatel zhodnotí riziko a přijme opatření na jeho snížení.

Mezi předchozími fázemi není uvedeno takzvané operativní řízení rizika, které se uplatňuje až při realizaci projektu za pochodu podle aktuální situace (14).

#### 3.5.5.2 Hodnocení rizika

Expertní zhodnocení významnosti jednotlivých faktorů rizika spočívá v tom, že je posuzují odborníci na jednotlivé oblasti, do kterých dané faktory spadají. Jde o zkoumání pravděpodobnosti výskytu jednotlivých faktorů a o míru jejich negativního vlivu. Nejlépe to vyjadřuje transformační stupnice v následující tabulce (14).

**Tabulka 1: Transformační stupnice (14)**

Stupeň	Pravděpodobnost	Prodloužení (měsíce)	Zvýšení nákladů (%)	Nesplnění cílů
VM	0-10	více než o 1	méně než 5	nevýznamného cíle
M	10-20	1-2	5-10	více nevýznamných cílů
S	20-30	3-4	10-15	významného cíle
V	30-50	4-6	15-30	více významných cílů
ZV	více než 50	více než o 6	více než 30	celkové selhání plnění cílů

Stupně intenzity výskytu faktorů rizika, tak i jejich negativních dopadů nabývají v tabulce různé pravděpodobnosti od velmi malé přes malou, střední, vysokou až ke zvlášť vysoké (14).

Kromě expertního hodnocení rizika existuje i hodnocení pomocí analýzy citlivosti. Jde o analýzu, pomocí které podnikatel zjišťuje, jak citlivý je daný faktor na určité změny z ekonomického hlediska projektu. Odchyly do 10 % od předpokládané hodnoty můžeme považovat za nepodstatné. Na větší odchyly je už třeba dát pozor (14).

### **3.5.5.3 Stanovení rizika**

Existují dva přístupy, jak stanovit riziko:

- v číselné podobě: Zde se využívají statistické charakteristiky jako rozptyl, směrodatná odchylka nebo variační koeficient. Je potřeba vhodná počítačová podpora.
- nepřímý: U nepřímého stanovení rizika využíváme poznatků z expertního hodnocení rizika a z analýzy citlivosti. Na základě těchto poznatků hodnotíme odolnost projektů vůči nepříznivým změnám. Čím je projekt flexibilnější, tím je odolnější. (14).

### **3.5.5.4 Opatření na snížení rizika**

Je třeba co nejvíce oslabit příčiny vzniku rizika, ovlivňovat vlastní zdroje rizika tak, aby nedošlo v budoucnu k nepříznivým situacím. Jedná se tedy v podstatě o prevenci. Samozřejmě je potřeba snížit i nepříznivé důsledky rizika. Zde jde o to, aby se dopady tohoto rizika v případě vzniku nepříznivé situace srazily na minimum (14).

Obecně lze říci, že na dobré popsání rizika v podnikatelském plánu je potřeba se nepodcenit žádný z předchozích odstavců. Další velmi důležité faktory při posuzování rizika celého projektu jsou:

- rozsah projektu
- izolovanost projektu nebo jeho návaznost na jiné projekty
- informace o přípravě podobných projektů jinými firmami
- postoj podnikatele k riziku (14)

### 3.6 Financování podnikatelského plánu

Pro každý vznikající podnik jsou typické následující znaky:

- nízká úroveň provozního cash-flow
- marketingové výdaje
- nízká (zavádějící) cena produktu
- vysoké investiční výdaje

Z těchto důvodů je velmi důležitou částí podnikatelského plánu popsání jeho financování. Základní rozdělení zdrojů financování je na vnitřní (interní) a vnější (externí) (9).

#### 3.6.1 Vnitřní (interní) zdroje financování

Při zakládání podniku mohou mezi takové zdroje patřit vklady podnikatele, dary, dotace a vklady investorů. Později by měly přibýt zdroje další, a to hlavně zisk, odpisy a ostatní interní zdroje, jako například prodej už nevyužívaného majetku (9)(10).

#### 3.6.2 Vnější (externí) zdroje financování

Externí financování je velmi rozmanité a umožňuje rychlejší tvorbu kapitálu. Uvedme si nejčastější zdroje pro malé a střední podniky (10).

Nejběžnějším zdrojem je zcela určitě **bankovní úvěr** od komerční banky. Aby banka úvěr poskytla, je třeba mít nějakou hmotnou garanci nebo hmotné aktivum jako záruku. Právě při žádosti o úvěr je velmi důležitý podrobně zpracovaný podnikatelský plán, který banka vyžaduje. Na základě něj banka zváží svá rizika, žádost o úvěr vyhodnotí a případně nabídne podniku, za jakých podmínek by úvěr mohla poskytnout (10).

Uvedme si několik druhů bankovních úvěrů, které může podnik v případě splnění určitých podmínek využít:

- Ručitelský: Banka přejímá veškerou záruku za závazek svého komitenta. Vzhledem k tomu, že banka přijímá cizí závazek, poskytne takový úvěr jen zákazníkům, kteří mají její důvěru.
- Lombardní: Je zajištěn zástavou movité věci nebo práva. Má danou fixní částku a pevnou dobu splatnosti.

- **Hypotekární:** Velmi častý úvěr, který patří k nejstarším druhům úvěru. Je poskytnutý na zástavu nemovitosti. Dříve ho využívali jen majitelé pozemkového nebo domovního majetku. Dnes už ho však banka poskytuje i zákazníkům, jejichž nemovitosti budou teprve vznikat. Připadá tedy v úvahu při stavbách obytných domů, průmyslových objektů, hotelů, sportovních center a podobně (13).

Kromě úvěrů bankovních však existují i **úvěry obchodní**, které mohou poskytnout dodavatelé i odběratelé. Dodavatelský úvěr spočívá v tom, že se posune datum splatnosti za provedenou dodávku zboží nebo služeb. U odběratelského úvěru naopak zákazník zaplatí velkou část předem (jedná se v podstatě o zálohu). Tento úvěr je méně častý než dodavatelský a používá se hlavně v odvětvích s delší průběžnou dobou výroby (např.: stavebnictví). U obchodních úvěrů je nutná vzájemná důvěra obou obchodních partnerů (10).

Další formou externího financování, která se stále více rozšiřuje i v České republice je **leasing**. Leasing neboli pronájem je využíván z důvodu úspory hotovosti a daňových úspor. Jde o přenesení práva užívat majetek svému nájemci na předem určenou dobu za předem určenou částku (nájemné). Existují dva základní typy leasingu:

- **Operativní:** Jedná se o zrušitelný spíše krátkodobý pronájem. Po uplynutí sjednané doby pronájmu se majetek vrací zpět pronajímateli.
- **Finanční:** Dlouhodobý pronájem, po jehož ukončení přechází majetek za symbolickou částku do vlastnictví pronajímatele (10).

Leasing platí nájemce pronajímateli (leasingové společnosti) v pravidelných splátkách. Jeho celková cena zahrnuje pořizovací cenu majetku, leasingovou marži a náklady pronajímatele spojené s pronajatým majetkem (15).

### 3.6.2.1 Úvěr nebo leasing

Při rozhodování je potřeba se zaměřit na 4 základní oblasti:

- **administrativní náročnost:** V tomto směru je v České republice výrazně jednodušší využít leasing. Při jeho vyřizování je potřeba podstoupit méně administrativních procedur než u zařizování úvěru.



- právo disponovat majetkem: Velkou výhodou koupě na úvěr je fakt, že vlastnické právo přechází na kupujícího v den podpisu kupní smlouvy.
- daňové dopady: Při koupi na úvěr vlastník může uplatňovat do daňových nákladů daňové odpisy. V případě leasingu je hlavním daňovým nákladem nájemné (platí pouze u hmotného majetku).
- finanční náročnost pořízení: Jednou z metod porovnání je metoda čisté současné hodnoty leasingu. Je-li čistá současná hodnota investice financované leasingem větší než čistá současná hodnota investice financované z úvěru, je výhodné pořídit majetek formou leasingu a naopak (15).

### **3.7 Analýzy používané při tvorbě podnikatelského plánu**

*„Analýzování je neodmyslitelnou součástí téměř každého lidského konání a provádíme je prakticky na každém kroku. Samozřejmě i příprava podnikatelského plánu, resp. každého plánu, je podložena výstupy analýzy, které v případě plánování bývá výrazně strukturovanější a formalizovanější než analýza při dennodenních rozhodováních“ (4).*

Abychom provedli strukturovanější a podrobnější analýzu, je dobré odlišit analýzy vnitřních a vnějších podmínek. Nejpoužívanější analytické nástroje jsou SWOT, SLEPTE a Porterův model pěti sil. Je však důležité si uvědomit, že žádný takový model nemůže nahradit komplexnost lidského uvažování v souvislostech a podnikatelskou kreativitu. To však neznamená, že tyto modely jsou zbytečné. Naopak mohou podnikatele na mnohé faktory upozornit a usměrnit jeho uvažování. Proto si je rozvedeme více (4).

#### **3.7.1 SWOT**

Identifikuje a posuzuje význam faktorů z pohledu silných a slabých stránek podnikatelského záměru. Silné a slabé stránky jsou ve své podstatě interní faktory, které může podnikatel sám ovlivnit. Jde o to, jak moc je daný produkt nebo služba jedinečný a nenahraditelný nebo jen průměrný, jaké má podnikatel zaměstnance, ale i jaký je on sám. Všechny možné silné a slabé stránky jsou uvedeny v tabulce č. 2 (4).

SWOT analýza se však zabývá i externími vlivy. Jedná se o příležitosti a hrozby z okolí, které podnikatel sám o sobě neovlivní, ale když je schopen je dobře odhadnout, může se

na ně připravit v rámci svého podnikatelského plánu nebo na ně potom rychle reagovat. Mezi externí vlivy patří například silná nebo slabá konkurence, situace na trhu práce, legislativa (daňová a právní politika státu). Další možné příležitosti a hrozby jsou uvedeny v tabulce č. 3 (4).

**Tabulka 2: Náměty při hledání silných a slabých stránek podniku (4)**

Oblast podniku	Silné stránky	Slabé stránky
Procesy	Vysoká produktivita práce	Doba udávání na trh
Management	Vize, „tah na branku“	Není strategické řízení
Obchod a marketing	Perfektní zakázky prodeje	Není znalost trhu
Personál	Loajální a nadšený tým	Závislost na jedné profesi
Jiné znalosti a dovednosti	Skvělý vývojový potenciál	Problematický servis
Zkušenosti	Znalost trhu a trendů	Nekompetentní pracovníci
Průmyslové vlastnictví	Značka, patenty	Uplynutí patentových práv
Areál podniku	Perfektní lokalita, poloha	Špatná nájemní smlouva
Výroba	Špičkové výrobní vybavení	Zastaralé výrobní linky
Informační technologie	Skvělé řízení informací	Zastaralý, poruchový IS
Finance	Solidní cash-flow	Předlužení, nízká likvidita

**Tabulka 3: Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb podniku (4)**

Oblast	Příležitosti	Hrozby
Trh	Rychle rostoucí trh	Zanikající trh
Typ podnikání	Nejsou dominantní „hráči“	Silná, rostoucí konkurence
Normy, standardy	Přesah požadavků norem	Náklady na certifikace
Pracovní trh	Dostatek volných zdrojů	Legislativa, sociální dávky
Technologický rozvoj	Nové tržní niky (výklenky)	Nároky na znalosti
Ekonomické trendy	Růst DPH, životní úroveň	Pokles poptávky
Legislativa	Zákon rozšířil náš trh	Složitost zákonů, náklady
Politika	Snížení daní, dotace	Investiční pobídky
Globalizace	Rozšíření trhů	Nová konkurence

### 3.7.2 SLEPTE

Tato všeobecná analýza rozebírá vzájemně související společenské trendy. Podrobněji zkoumá a analyzuje oblasti vnějších vlivů, které mohou na podnik velmi významně působit. Proto si tyto oblasti přiblížme:

- Společenské (S): zkoumání obyvatel na trhu, a to jak potenciálních zákazníků, tak i potenciálních zaměstnanců. Je třeba brát v potaz jejich pohled na svět, na své spoluobčany, vývoj jejich kupní síly, zjišťovat, jaký mají životní styl, vnímat

demografické změny, kolik mají lidé volného času a podobně. Všechny tyto faktory mohou mít velký vliv na poptávku po určitém výrobku nebo službě.

- **Legislativní (L):** Každý podnik je omezen legislativou, která vymezuje prostor podnikání. Proto je potřeba znát zákony, vyhlášky a právní normy a hlavně analyzovat jejich chystané změny a být na ně připraven.
- **Ekonomické (E):** Pro podnik je velmi důležitá míra ekonomického růstu. Tu ovlivňuje více faktorů a podnik by je měl analyzovat, aby byl připraven na případný hospodářský pokles nebo růst. Mezi tyto faktory patří například daňové zatížení, úrokové míry, nezaměstnanost nebo inflace.
- **Politické (P):** Je třeba i analyzovat, jestli nenastane změna politické situace, která by mohla změnit legislativu natolik, že by to mohlo ohrozit podnikatelskou činnost podniku. Proto je důležité sledovat stabilitu vlády, její ekonomickou politiku, jak se bude vyvíjet vztah s ostatními zeměmi a podobně.
- **Technologické (T):** Předvídatost vývoje směrů technologického rozvoje může významně přispět k úspěchu podniku. Podnik by měl sledovat výdaje na vědu a výzkum, zda nová technologie umožňuje vyrobit nějaké výrobky levněji, zda může podnik nějak využít technologických inovací (např.: chytrých telefonů).
- **Ekologické (E):** V dnešní době je téma ekologie velmi ošemetné. Podnik musí zvážit, jaký dopad bude mít jeho podnikání na životní prostředí, aby se nedostal do konfliktu s obyvateli, což by mohlo podnik velmi poškodit (12).

### **3.7.3 Porterův model konkurenčních sil**

Jde o model, který zkoumá konkurenty a to nejen ty reálné už existující, ale i ty potenciální, kteří teprve mohou vzniknout. Přestože tento model je v literatuře popsán velmi obsáhle a sofistikovaně, pro účely podnikatelského plánu si stačí vymezit následujících 5 základních zobecněných oblastí (vnitřní konkurence, nová konkurence, zpětná integrace, dopředná integrace, riziko konkurence substitutů) (4).

#### **3.7.3.1 Vnitřní konkurence**

Nejjednodušší typ konkurence, kdy si 2 nebo více podnikatelů konkurují v tom stejném odvětví. Za vnitřní konkurenci lze požadovat i to, když nějaký konkurent má širší záběr

podnikání, avšak jedna z oblastí je stejná jako u konkurenta s menším počtem podnikatelských činností (4).

#### **3.7.3.2 Nová konkurence**

Jak už z názvu vyplývá, jde o konkurenci, která může spolu s námi nebo později vstoupit na trh a konkurovat nám. Posuzovat míru rizika těchto konkurentů, kteří vlastně ještě neexistují, samozřejmě není jednoduché. Úspěšnost těchto nových konkurentů lze odhadnout například na základě vývoje trhu nebo úrovně dosavadní konkurence. Obecně platí, že na už „zahuštěný“ trh noví konkurenti moc nevstupují a snaží se objevit nějaký tržní výklenek (nabízet něco, co ostatní nenabízejí) (4).

#### **3.7.3.3 Zpětná integrace**

Tato oblast se týká podniků, které dodávají své zboží nebo služby větším podnikům. Může se totiž stát, že později se tento větší podnik rozhodne nahradit naše zboží nebo služby někým jiným nebo je začne produkovat sám (4).

#### **3.7.3.4 Dopředná integrace**

Jedná se o obrácený případ než u zpětné integrace. Menší podnik může své zboží nebo službu přestat dodávat tomu většímu, protože rozšíří rozsah svých činností. Například pekař přestane dodávat své pečivo do obchodu s potravinami, protože si otevře svou vlastní pekárnu, kde své pečivo prodává (4).

#### **3.7.3.5 Riziko konkurence substitutů**

Riziko vyplývající z konkurence podobných výrobků nebo služeb, které mohou ten náš nahradit. Například když firma nabízí pronájem tenisových dvorců včetně trenéra, může ji ohrozit, když se kousek od tohoto tenisového centra postaví fitness centrum a squashová hala. Zákazníci mají najednou více možností, kam si jít zasportovat (4).

#### **3.7.4 Marketingový mix**

Zajímá-li nás podniková funkce marketingu, a co z ní plyne pro obchodní činnost, musíme uvažovat o základních věcech jako o:

- Produkt (výrobek nebo služba)
- Cena výrobku nebo služby
- Distribuci výrobku nebo služby ke spotřebiteli
- Marketingová komunikace (propagace)

Toto jsou základní vnitropodnikové činnosti. Kromě marketingového mixu se označují také jako 4P (product, place, price, promotion). Podle typu trhu, na kterém výrobek nebo službu nabízíme, ale i podle charakteru samotného výrobku nebo služby, je potřeba se více či méně zaměřit na jednotlivé oblasti marketingového mixu. Správně seřízený marketingový mix je předpoklad pro úspěch na trhu s daným výrobkem nebo službou (5).

Nejdůležitější částí marketingového mixu je produkt. Produkt, který firma nabízí, je úplný základ jeho podnikání. Z marketingového hlediska, když mluvíme o produktu, máme na mysli cokoliv, co slouží k uspokojení potřeb zákazníků:

- materiální věci (např.: potraviny)
- služby (např.: poradenské, trenérské)
- osoby (např.: sportovci, umělci, politici)
- myšlenky (např.: boj proti drogám, ochrana životního prostředí)
- místo (např.: dovolená) (8)

Produkt se skládá z více částí. Všechny tyto části jsou při jeho tvorbě důležité, všechny mohou ovlivnit jeho pozdější prodejnost (8).

Pravděpodobně nejviditelnější částí marketingového mixu je marketingová komunikace. Jde o to, jak výrobek nebo službu co nejlépe představit zákazníkovi, aby o něm věděl a hlavně aby měl zájem si ho koupit. Každému se v této souvislosti vybaví **reklama**, ale jsou produkty, kde reklama nemusí být tím nejlepším způsobem, jak daný produkt propagovat. Reklama je totiž placená a neosobní forma komunikace prostřednictvím různých médií a nemusí oslovit zrovna tu správnou skupinu lidí, kteří by si produkt mohli koupit. Na druhou stranu nespornou výhodou reklamy je fakt, že je pomocí ní možné oslovit velmi širokou skupinu lidí v krátkém čase (8).

Uvedme si alespoň ve stručnosti některé další možnosti marketingové komunikace. V poslední době jsou někteří zákazníci reklamou už přesyceni, a proto může být velmi

účinná **podpora prodeje**. Jde o krátkodobé zvýhodnění produktu formou bonusů, slev, vzorků zdarma a podobně (8).

Jsou produkty, u kterých je vhodný **osobní prodej**, tedy získávání zákazníka formou dialogu mezi kupujícím a prodávajícím. Obvykle tento prodej probíhá na veletrzích, obchodních nebo neformálních setkáních. Proávající má možnost psychologicky působit na zákazníka a vidí jeho okamžitou zpětnou vazbu (8).

Pro každou firmu je důležité, aby udržovala dobré **vztahy s veřejností**. Tím nejsou myšleni pouze zákazníci, ale i zaměstnanci a široká veřejnost (8).

Poslední možností propagace produktu, kterou si uvedeme, je **přímý marketing**. Ve zkratce by se dalo říct, že jde o komunikaci přímo se zákazníkem formou poštovních zásilek, mailů nebo telefonátu (8).

Každý podnik by měl mít vytvořen svůj komunikační mix (nástroje, pomocí kterých svůj produkt nejlépe propaguje) (8).

### 3.7.5 Průzkum trhu

Průzkum trhu je pro podnikatele, který chce vstoupit na trh, jednou z nejdůležitějších činností. Podrobně prozkoumat trh stojí hodně času, ale vyplatí se to. Vstoupit na trh bez jeho řádného prozkoumání je velkým rizikem. Při zkoumání trhu je potřeba získat co neobjektivnější údaje. Proto je dobré se řídit následujícími pěti faktory marketingu:

- O jaký výrobek nebo službu má zákazník největší zájem?
- Jaký je objem prodeje stejných nebo podobných výrobků nebo služeb?
- Jaké jsou současné metody distribuce?
- Na jaké náklady na úsilí na prodej výrobku nebo služby se máme připravit?
- Jaký je požadovaný následný servis?

Když podnikatel zjistí objektivní odpovědi na těchto pět otázek, vybuduje si marketingový základ, z něhož můžou vycházet jeho další akce (5).

### 3.7.6 Segmentace trhu

Trh se většinou přirozeně rozdělí na několik segmentů, které vlastně představují separátní trhy. Cílem každého podniku je zaměřit své marketingové snažení na ten svůj

segment, který má o náš výrobek nebo službu zájem. Členové jednoho takového segmentu mají totiž velmi podobné požadavky, takže když se podaří zacílit s naším výrobkem nebo službou na tu správnou skupinu lidí, získá tím podnik konkurenční výhodu oproti ostatním (5).

### **3.8 Metody hodnocení investic**

Každý podnikatelský záměr musí být podroben finanční analýze, aby podnikatel zjistil, zda má projekt nárok na úspěch, a včas se rozhodl, jestli ho realizovat nebo zamítnout. Mnohdy podnikatelé postupují tak, že mají více možností, jak projekt vytvořit, a právě podrobnější finanční analýzy, které si uvedeme, mu mohou pomoci vybrat tu nejvýhodnější variantu (14).

Existuje několik ukazatelů ekonomické efektivnosti, které měří výnosnost (návratnost) zdrojů, které podnikatel vynaloží při realizaci investice (podnikatelského záměru), jako například:

- ukazatelé rentability
- doba úhrady (návratnosti)
- čistá současná hodnota
- index rentability
- vnitřní výnosové procento (14)

#### **3.8.1 Ukazatelé rentability**

Poměřují zisk projektu k vloženým prostředkům. Existuje jich více, uveďme si alespoň 2 nejdůležitější:

- rentabilita celkového kapitálu
- rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

Je třeba si uvědomit, že některé vstupní veličiny pro stanovení těchto ukazatelů se mohou měnit, proto je třeba je hodnotit v průběhu projektu každý rok (pokud podnikatel projekt uskuteční) (14).

### 3.8.1.1 Rentabilita celkového kapitálu

Vyjadřuje zhodnocení všech zdrojů určených k financování projektu. Tato rentabilita lze vyjádřit následujícími dvěma zlomky:

$$\frac{\text{hrubý zisk} + \text{úroky (EBIT)}}{\text{celkový kapitál vložený do projektu}}$$
$$\frac{\text{zisk po zdanění} + \text{zdaněné úroky (zdaněný EBIT)}}{\text{celkový kapitál vložený do projektu}}$$

Úroky zde uvažujeme proto, že úroky jsou odměnou za poskytnutí cizího kapitálu (například u dlouhodobého bankovního úvěru). Zisk představuje odměnu za poskytnutí vlastního kapitálu (14).

### 3.8.1.2 Rentabilita dlouhodobě investovaného kapitálu

Lze vyjádřit následujícími dvěma vzorci:

$$\frac{\text{hrubý zisk} + \text{úroky (EBIT)}}{\text{dlouhodobě investovaný kapitál}}$$
$$\frac{\text{zisk po zdanění} + \text{zdaněné úroky (zdaněný EBIT)}}{\text{dlouhodobě investovaný kapitál}}$$

Od předchozích vzorců se liší pouze ve jmenovateli. Dlouhodobě investovaný kapitál představuje celkový kapitál užitý k financování projektu snížený o cizí zdroje (14).

U obou ukazatelů rentability platí, že čím je rentabilita vyšší, tím je projekt ekonomicky výhodnější. Tyto ukazatele mají výhodu, že jsou jednoduché a srozumitelné. Nevýhodou však je jejich závislost na zvoleném způsobu odepisování, která ovlivňuje zisk, který se vyskytuje ve všech uvedených vzorcích. I přes tento nedostatek jsou ukazatele rentability nástrojem k rychlému posouzení projektu. Často se používají, když není dostatek podkladů pro detailnější ukazatele (14).

### 3.8.2 Doba úhrady (návrtnosti)

„Doba úhrady se definuje jako doba potřebná pro úhradu celkových investičních nákladů projektu jeho budoucími čistými příjmy“ (14). Je potřeba co nejpřesněji



odhadnout a stanovit budoucí příjmy a výdaje za celou dobu života projektu. Data je vhodné si zapsat do tabulky (14).

Stanovená doba úhrady se porovnává s normovanou hodnotou. Tuto hodnotu si podnikatel zvolí většinou na základě zkušeností z jiných investičních projektů. Pokud je doba úhrady nižší než stanovená normovaná hodnota, měl by podnikatel tento projekt přijmout a samozřejmě platí, že čím je doba úhrady kratší, tím je projekt z tohoto hlediska výhodnější (14).

Hlavní předností tohoto ukazatele je jednoduchost a srozumitelnost. Je potřeba si však dát pozor na jeho největší slabinu. Nerespektuje vůbec změnu hodnoty peněz v čase. Plánovaný příjem v pozdější budoucnosti je rizikovější než příjem časově bližší. Proto vznikla modifikace tohoto ukazatele na diskontovanou dobu úhrady, která se chápe jako doba, za kterou se diskontované výdaje uhradí diskontovanými příjmy projektu. Zde však vzniká jiná nevýhoda, a sice že je velmi obtížné určit diskontní sazbu, proto se většinou nedoporučuje tuto modifikaci používat (14).

### **3.8.3 Čistá současná hodnota**

Lze ji definovat jako rozdíl současné hodnoty všech budoucích příjmů a všech budoucích výdajů projektu. Lze také říct, že čistá současná hodnota je součet diskontovaného čistého peněžního toku projektu (14).

Je-li čistá současná hodnota kladná, znamená to, že očekávaná výnosnost projektu převyšuje jeho požadovanou výnosnost danou diskontní sazbou, takže se doporučuje podnikateli projekt realizovat. V opačném případě by měl podnikatel projekt zamítnout. Opět platí, že čím je tento ukazatel vyšší, tím je projekt výhodnější. Největší nevýhodou tohoto ukazatele je obtížnost stanovení diskontní sazby (14).

### **3.8.4 Index rentability**

Je to ukazatel blízký čisté současné hodnotě. Lze vyjádřit následujícím zlomkem:

$$\frac{\text{současná hodnota budoucích příjmů}}{\text{současná hodnota investičních výdajů}}$$

Index rentability je hodnotou budoucích příjmů, připadající na jednotku investičních nákladů projektu přepočtených na současnou hodnotu. Aby bylo vhodné projekt

realizovat, je třeba, aby uvedený podíl byl větší než 1, a platí, že čím je vyšší, tím je výhodnější (14).

### **3.8.5 Vnitřní výnosové procento**

Lze chápat jako rentabilitu, kterou projekt poskytuje během svého života. Je rovno diskontní sazbě, při které je hodnota rovna nule. Za předpokladu, že nemáme k dispozici žádný program a počítáme ručně, musíme provést několik výpočtů čisté současné hodnoty při různých hodnotách diskontní sazby. Zjistíme diskontní sazbu, při které je hodnota nejbližší k nule, a právě tato sazba je odhad vnitřního výnosového procenta. Podnikatel by měl projekt realizovat, je-li vnitřní výnosové procento vyšší než diskontní sazba (požadovaná výnosnost projektu) a platí, že čím je vyšší, tím je projekt výhodnější. Největší předností tohoto ukazatel je fakt, že nemusíme znát diskontní sazbu. Má však i nedostatky. Jedním z nich je, že může nabývat více hodnot (14).

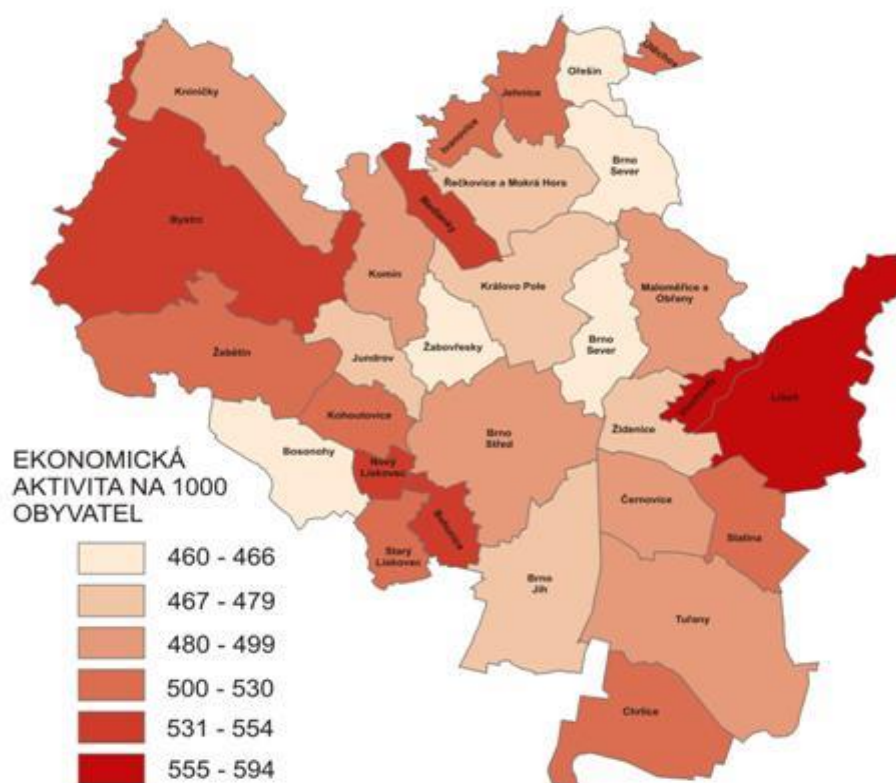
## **4 Analýza současného stavu**

V této kapitole bude analyzován aktuální stav na trhu, na kterém se případný podnik bude nacházet, tedy v České republice konkrétně v Brně nebo v jeho blízkém okolí.

### **4.1 SLEPTE**

#### **4.1.1 Společenské faktory (S)**

K 31. 12. 2012 žilo v České republice 10 516 125 obyvatel a jejich počet dlouhodobě roste, ale ubývá počet lidí v produktivním věku. Zastavil se trend klesajícího počtu narozených dětí. Zvýšil se však počet zemřelých (16). Nezaměstnanost byla k 31. 12. 2013 8,2 %, což je zlepšení o více než 1 % oproti roku předchozímu (17). V Brně žilo k 26. 3. 2011 385 913 obyvatel. Pro zvolení vhodné lokality je vhodné mít k dispozici i údaje o obyvatelích v jednotlivých částech města Brna. Uvedme si proto na obrázku například hustotu ekonomicky aktivních obyvatel v jednotlivých městských částech (18).



**Obrázek 1: Ekonomická aktivita na 1000 obyvatel (19)**

#### **4.1.2 Legislativní faktory (L)**

Je samozřejmostí, že podnik musí respektovat veškerou legislativu. Pro účely našeho podnikání jsou nejdůležitější obchodní a občanský zákoník. Je třeba tyto zákony dobře znát. 1. 1. 2014 nabyl účinnosti nový občanský zákoník, což může ovlivnit některé části podnikatelského plánu. V České republice se moci ujala nová vláda, ve které má velmi velkou váhu nové hnutí, které slibuje mnoho legislativních změn, takže je třeba tyto případné změny neustále analyzovat a zvažovat, jestli nemohou být pro náš podnikatelský záměr rizikem. Na druhou stranu nastupující vláda slibuje, že se nebudou zvyšovat daně, což je dobrá zpráva pro každého podnikatele.

#### **4.1.3 Ekonomické faktory (E)**

Mezi nejdůležitější patří inflace, hrubý domácí produkt a příjmy obyvatelstva. Přestože se tyto údaje vztahují na celou Českou republiku, je třeba je brát v úvahu. Průměrná

roční inflace v roce 2013 byla 1,4 %. Jde o procentní změnu průměrné cenové hladiny za posledních 12 měsíců (20).

Hrubý domácí produkt od roku 2009 každý rok mírně roste (20). To vypovídá o vzrůstající tendenci české ekonomiky, což by mělo vést k tomu, že zákazníci budou ochotni utratit více za nabízené služby. Tento fakt je pro náš podnikatelský záměr velmi důležitý. Námi nabízené služby jsou totiž služby zbytné a poměrně drahé, které v případě špatné ekonomické situace lidé omezují, a utrácejí pouze za nezbytné výrobky a služby, které k životu neodmyslitelně potřebují.

Čistý průměrný příjem všech obyvatel v roce 2013 vzrostl, ten reálný však klesl, což samozřejmě není dobrá zpráva (21). Tuto statistiku však ovlivňuje příjem lidí nízkopříjmových skupin, kteří nedosahují na průměrnou mzdu a takoví lidé námi nabízené služby většinou nevyhledávají, takže zaměříme-li se na správný segment trhu, neměla by nám z hlediska našeho podnikatelského záměru tato statistika činit problémy.

#### **4.1.4 Politické faktory (P)**

Politický faktor může mít velký vliv na tento podnikatelský záměr. V roce 2014 se budou konat komunální volby a není zatím zřejmé, jak budou noví zastupitelé jak města, tak i městské části, kde by tenisové centrum mělo vzniknout, jeho vznik podporovat, například při pronájmu nebo prodeji pozemku, případně při vyjednávání ceny pronájmu nebo prodeje.

Samozřejmě pro každého podnikatele je důležité i politické dění na centrální úrovni. Jak už bylo zmíněno, v České republice se ujala moci nová vláda a nový ministr financí slibuje zpřísnění kontrol výběru daní a případné vyšší tresty pro neplatiče. Pokud se tyto sliby naplní, je to dobrá zpráva pro každého poctivého podnikatele, který vždy vše včas platil, protože tím konkurenti, kteří byli schopni stát občas ošidit, ztrácejí tuto konkurenční výhodu.

#### **4.1.5 Technologické faktory (T)**

Tyto faktory se týkají spíše výrobních podniků. Nicméně technologie jdou velmi rychle vpřed, takže i my se na ně zčásti zaměříme. Určitě je praktické a zákazníci to i očekávají, že tenisové centrum bude mít rezervační systém, aby si zákazníci mohli

rezervovat dvorce ze svého počítače nebo telefonu kdykoliv, a ne jen přes telefon, když má centrum otevřeno.

Na základě dostupných informací je zřejmé, že více než polovina provozovatelů tenisových kurtů v Brně takový systém zatím nemá (19). V případě dobrého nastavení informačního systému je tady možnost se oproti konkurenci odlišit a nalákat více zákazníků. Informační systém by nesloužil pouze k rezervacím, ale informoval by zákazníky i o aktuálním dění, jako například o otevírací době o svátcích, krátké pauze mezi zimní a letní sezónou a podobně.

#### **4.1.6 Ekologické faktory (E)**

V případě zvolení varianty stavění nového areálu je velmi důležité, aby nebylo třeba příliš zasahovat do místní krajiny. Je dobré stavět na co nejvíce rovné ploše, aby nebyly nutné velké terénní úpravy. Dále je důležitý přívod vody, elektřiny a podobně. V případě zastřešování dvorců v období zimní sezóny nafukovací halou je velmi důležitý snadný přívod plynu. V případě, že areál je už postaven, provoz areálu už příliš ekologicky náročný není.

### **4.2 Porterův model konkurenčních sil**

#### **4.2.1 Vnitřní konkurence**

V Brně je samozřejmě provozovatelů tenisových areálů několik. V období letní sezóny je tato vnitřní konkurence silnější. V zimě už méně, protože zastřešených dvorců je mnohem méně než těch venkovních a lidé v dnešní době hrají tenis většinou celoročně, takže tenisové haly vyhledávají i zákazníci, kteří jsou zvyklí přes léto chodit jinam (23).

#### **4.2.2 Nová konkurence**

Tato oblast se nás může týkat v budoucnosti v případě, že budeme například pronajímat celý areál větším firmám na víkend. V takovém případě tu bude riziko, že si daná firma najde nějaké jiné tenisové dvorce, kde bude své akce konat.

### **4.2.3 Zpětná integrace**

Tato oblast se nás může týkat v budoucnosti v případě, že budeme například pronajímat celý areál větším firmám na víkend. V takovém případě tu bude riziko, že si daná firma najde nějaké jiné tenisové dvorce, kde bude své akce konat.

### **4.2.4 Dopředná integrace**

Tato oblast může být malým rizikem například v případě, že si v našem areálu bude pronajímat dvorce nějaký soukromý tenisový trenér, který se později rozhodne postavit si vlastní malý tenisový areál a provozovat svou činnost tam.

### **4.2.5 Riziko konkurence substitutů**

Za substituty k našemu oboru podnikání lze považovat jakékoliv sportoviště nedaleko našeho centra. Mnoho lidí, kteří rádi sportují, totiž nechodí výhradně jen na tenis, ale může je zaujmout i například squash nebo fitness centrum, a tím pádem tenis ve svém sportovním programu mohou vynechat nebo omezit.

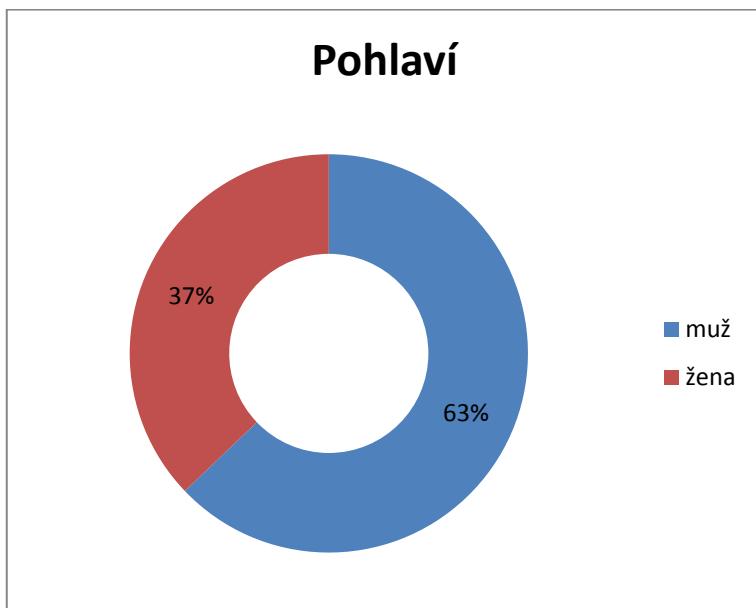
## **4.3 Průzkum trhu**

V předchozích kapitolách (SLEPTE a Porterův model konkurenčních sil) jsme se průzkumu trhu už věnovali. Teď si však uvedeme konkrétní údaje, které budou vyplývat z dotazníku o jedenácti otázkách. Dotazník je koncipován tak, že se se u všech otázek vybírá pouze jedna ze dvou až šesti možností, takže jeho vyplnění trvá maximálně 2 minuty. Velkou výhodou takto časově nenáročného dotazníku je, že respondenty příliš neobtěžoval a mnohdy neměli problém tento dotazník přeposlat dalším známým.

Já osobně znám mnoho tenistů i tenisových rodičů, tak jsem tento dotazník rozeslal na asi na 300 e-mailových adres a opakovaně sdílel dotazník na svém facebookovém profilu. Celkem tento dotazník vyplnilo téměř 100 respondentů, asi třetina z nich bohužel vynechala nějaké otázky, takže počet respondentů u jednotlivých otázek není zcela totožný.

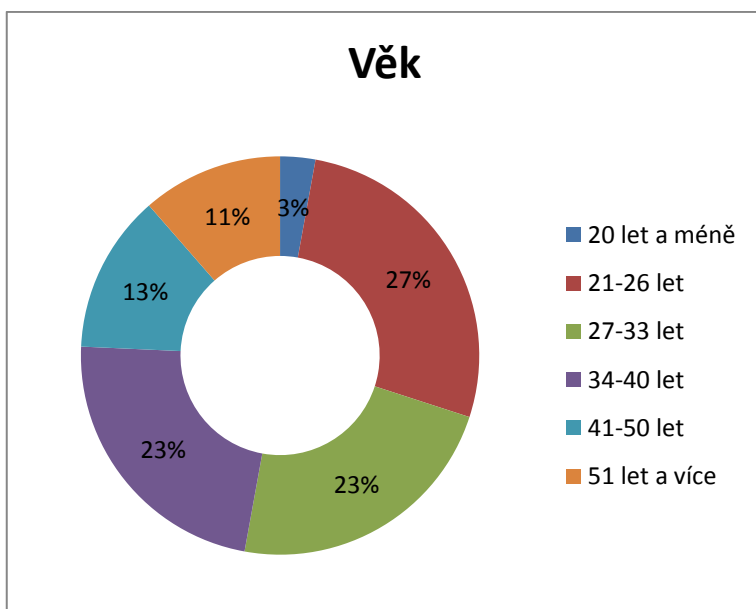
Jedinou podmínkou bylo, aby respondenti nebo děti respondentů hráli alespoň občas tenis. Názor lidí, kteří s tenisem nemají nic společného, nemá pro účely této práce příliš velký význam, protože nějaké nové tenisové centrum je vůbec nezajímá.

Ukažme si tedy výsledky dotazníku a zjištěné údaje, které stojí za zmínku, si okomentujme:



**Graf 1: Pohlaví** (Zdroj: Vlastní zpracování)

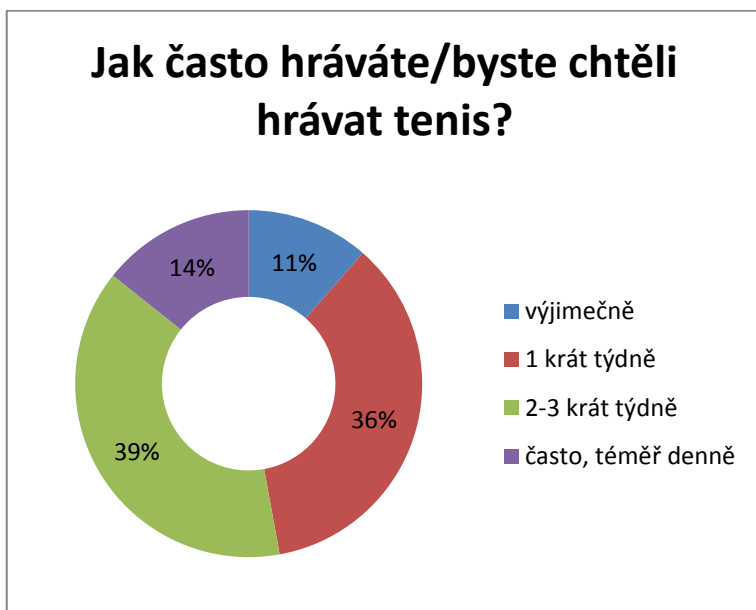
Z grafu vyplývá, že na dotazník odpovídali více muži a to téměř ze dvou třetin, což je celkem reálný poměr. Tenis je totiž i mezi ženami poměrně oblíbený sport, ale o něco častěji ho hrají muži. Tento fakt vyplývá mimo jiné i z celostátních žebříčků (22).



**Graf 2: Věk** (Zdroj: Vlastní zpracování)



Respondenti jsou složeni zejména z mladých lidí. Polovina z nich má méně než 34 let a téměř tři čtvrtiny respondentů mají do 40 let. Je to způsobeno nejvíce tím, že já osobně znám více spíše mladých lidí, které jsem poprosil o vyplnění dotazníku, ale později se zadařilo zařadit mezi respondenty i osoby starší. Za zmínku stojí i skutečnost, že nakonec na dotazník odpovědělo přes 40 rodičů dětí, které mají něco společného s tenisem, což bylo důležité nejvíce u posledních dvou otázek, které si analyzujeme později.



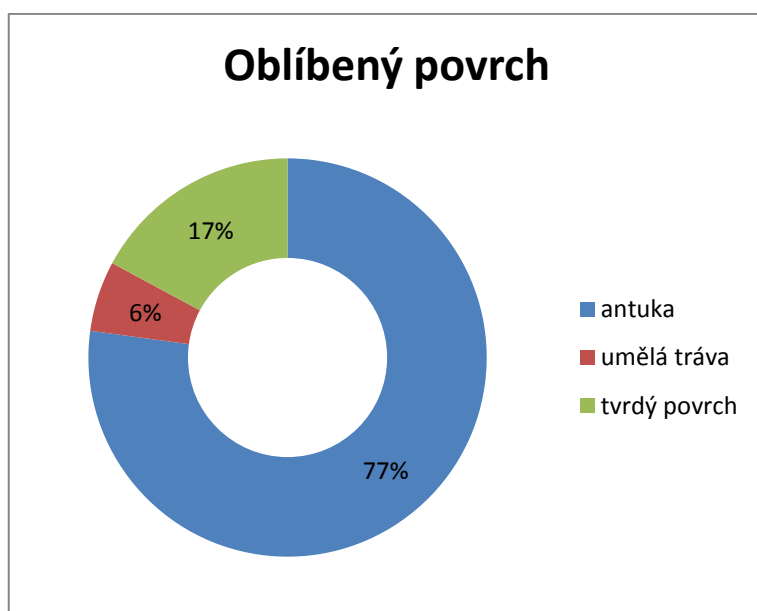
**Graf 3: Frekvence hraní tenisu** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Při podrobnějším prozkoumání dotazníků jsem zjistil, že dvakrát týdně a více mají o tenis zájem zejména lidé mladší než 40 let, to znamená asi polovina respondentů, což vyplývá z předchozího grafu. 11 % dotazovaných, kteří mají o tenis zájem jen výjimečně, se objevovali téměř jen mezi rodiči mladých tenistů, i když i ti většinou sami aktivně alespoň jednou týdně hrají.



**Graf 4: Tenisové turnaje** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Tento výsledek je opět dán hlavně nízkým věkem respondentů. Nejvíce na dotazník odpovídali závodní tenisté účastníci se oficiálních turnajů. Na druhou stranu bezmála třetina dotazovaných se turnajů vůbec neúčastní. Nízké procento u amatérských turnajů je dáno i tím, že v České republice se zatím koná poměrně málo takových turnajů. I když se pomalu rozbíhá takzvaná amatérská liga (24).



**Graf 5: Oblíbený povrch** (Zdroj: Vlastní zpracování)

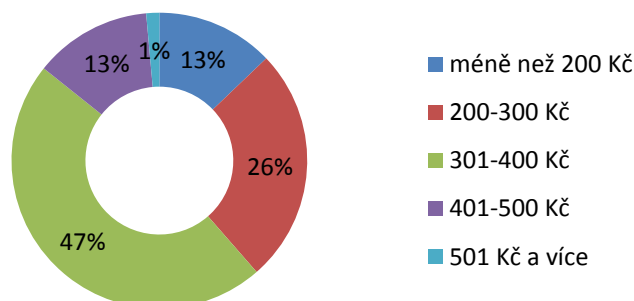
Dle očekávání zde zvítězil nejklasičtější povrch v České republice, ale i v celé Evropě, a tím je antuka. Našlo se však i 17 % vyznavačů tvrdého povrchu. Takto odpovídali někteří závodní hráči, kteří vyznávají spíše ofenzivní pojetí tenisu, a tvrdý, rychlejší povrch jim více vyhovuje. Umělá tráva zůstává v menšině. Tu mají rádi zejména tenisté amatéři, protože je to pro ně povrch příjemně pomalý a není tak „špinavý“ jako antuka. Když na umělé trávě člověk uklouzne a spadne, nemá špinavé oblečení, jako když spadne na antuce.



**Graf 6: Hodina bez trenéra-léto** (Zdroj: Vlastní zpracování)

S placením tenisových dvorců v letní sezóně obvykle není problém. Při pohledu na následující graf je zřejmé, že náklady na tenis během halové sezóny jsou o poznání vyšší. Přesto platit v létě za hodinu hraní nad 150 Kč přijde většině respondentů příliš.

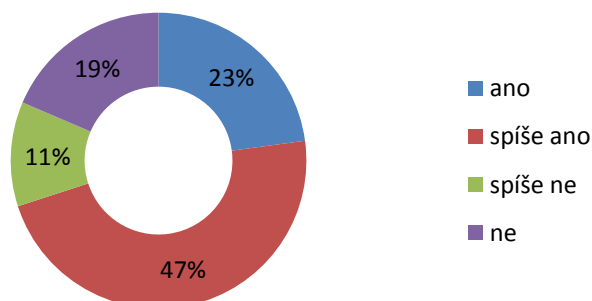
### Kolik jste ochotni zaplatit za jednu hodinu bez trenéra (zimní sezóna)?



**Graf 7: Hodina bez trenéra-zima** (Zdroj: Vlastní zpracování)

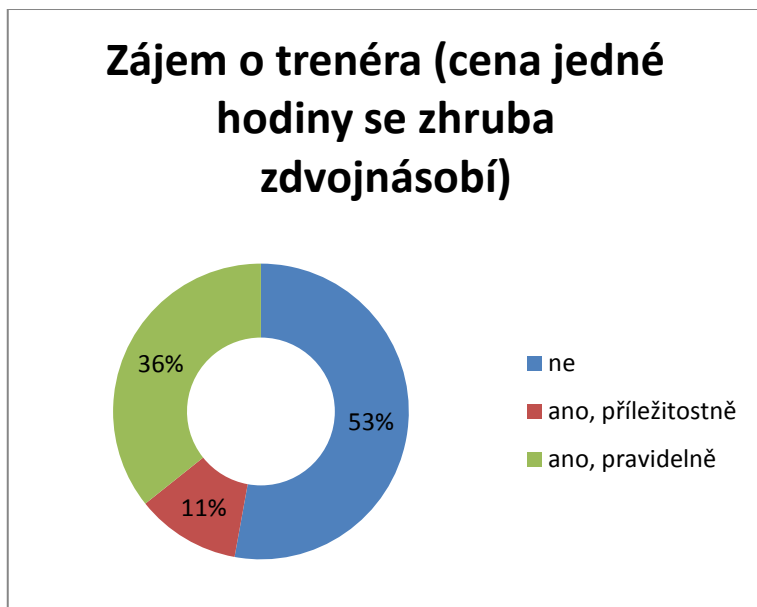
Jak už bylo zmíněno, v zimní sezóně je pronájem tenisových dvorců dražší. Z průzkumu vyplývá, že nad 500 Kč na hodinu je téměř pro všechny příliš. Nad 400 Kč pro velkou většinu taky. Nad 300 Kč už je však ochotna vydat téměř polovina respondentů. Zbytek nezaplatí za hodinu více než 300 Kč nebo dokonce pouze 200 Kč. Takto nízké ceny v dnešní době v Brně už téměř nejsou, maximálně v nejméně atraktivních časech nebo při využití nějaké permanentky, při které člověk musí složit nemalý kredit dopředu. To se však vyplatí pouze tenistům, kteří chodí hrávat často.

### Uvítali byste v Brně nové tenisové centrum s fungujícím klubem?



**Graf 8: Nové centrum** (Zdroj: Vlastní zpracování)

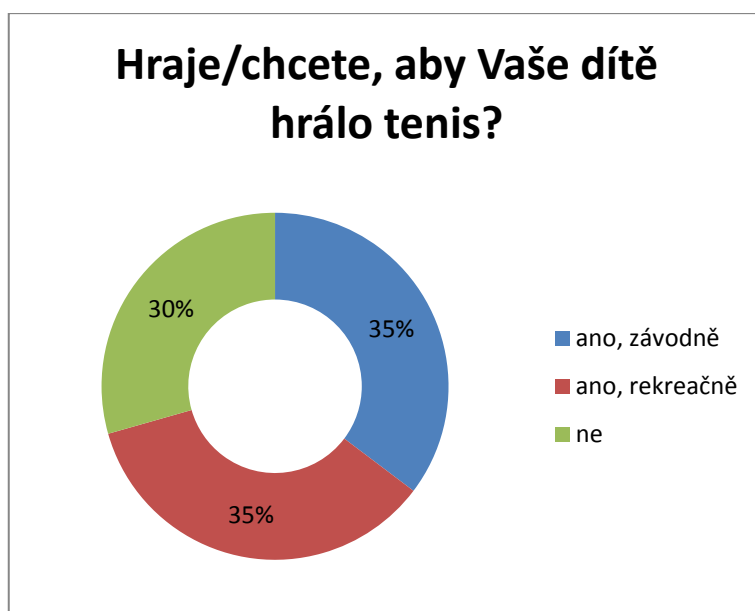
Velmi dobrou zprávou pro náš podnikatelský záměr je skutečnost, že 70 % respondentů odpovědělo na tuto otázku kladně. Je však třeba respektovat a brát na vědomí názor zbylých 30 %, kteří mají pocit, že nové tenisové centrum ani tenisový klub v Brně nejsou potřeba.



**Graf 9: Zájem o trenéra** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zde je výsledek spíše negativní, 53 % respondentů zájem o trenéra nemá. Předpokládám, že nejčastěji z finančních důvodů. Na druhou stranu v poslední otázce si později ukážeme, kolik jsou ochotni rodiče utratit za trénink svých dětí, a to už tak negativní nebude. Tato otázka směřovala na samotné respondenty, což jsou dospělí lidé, kteří tenis většinou umí natolik, že si ho dobře zahrají i bez trenéra s nějakým svým kamarádem, kolegou z práce a podobně. Z tohoto pohledu je fakt, že více než třetina dotazovaných by chtěla hrát s trenérem pravidelně, poměrně pozitivní výsledek. 11 % lidí vyplnilo kolonku, že zájem o trenéra by měli jen příležitostně. Při podrobnějším prozkoumání výsledků průzkumu jsem zjistil, že takto na tuto otázku odpovídali pouze lidé, kteří tenis hrají výjimečně nebo jedenkrát týdně, tedy lidé, kteří tenis nehrají příliš dobře, rádi si občas zahrají s trenérem, který jim to dobře nahrává a i něco poradí, ale na druhou stranu nechtějí utrácet za tento občasný koníček příliš mnoho peněz, aby hráli s trenérem každý týden.

Poslední dvě otázky jsou určené pouze pro rodiče.

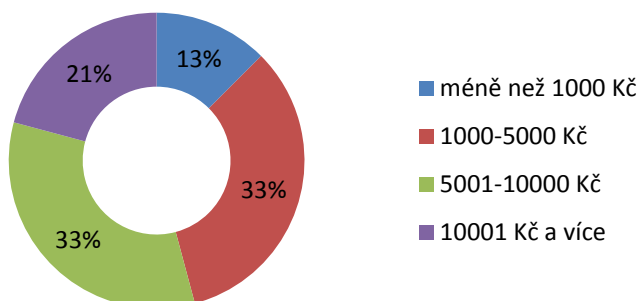


**Graf 10: Zájem o tenis dítěte** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Zde se odpovědi rozdělily téměř na třetiny. Třetina rodičů dotazovaných rodičů své děti k tenisu prostě nepřivede. Na druhou stranu zbylí respondenti ano. Polovina z kladně odpovídajících dokonce chce, aby jejich dítě hrálo závodně. To znamená, aby se účastnilo i turnajů, případně soutěží družstev za klub a podobně. To jsou samozřejmě velmi dobří zákazníci, protože se u nich předpokládá, že jejich děti budou hrát tenis často. Důležité je však i neztracovat zákazníky, kteří se tenisu chtějí věnovat jen rekreačně. I tito lidé částečně vytíží a zaplní areál. Dítě, které začíná a hraje jen málo a rekreačně, musí hrát vždy s trenérem, takže rodiče vždy platí kromě pronájmu dvorce i trenéra.

Následující otázka jsou určené pouze pro respondenty, kteří na předchozí otázku odpověděli kladně.

### Jakou částku jste ochotni zaplatit za trénink Vašeho dítěte za měsíc?



**Graf 11: Částka za trénink** (Zdroj: Vlastní zpracování)

Téměř pětina dotazovaných rodičů je ochotna za trénink dítěte utratit více než 10 000 Kč měsíčně. Jsou to zejména rodiče, kteří si přejí, aby jejich dítě hrálo závodně a třeba v budoucnu i profesionálně, jsou velmi ambiciózní a jsou ochotni hodně obětovat pro to, aby jejich dítě bylo úspěšné. Třetina respondentů je ochotna utratit mezi 5 000 Kč a 10 000 Kč, což je pořád velmi zajímavá částka a je třeba si takových zákazníků také velmi vážit. 13 % rodičů tenisu obětuje méně než 1 000 Kč za měsíc, což je málo. Tato částka vystačí na občasné hraní ve větší skupině, kde se náklady dělí mezi více dětí.

## 5 Vlastní návrhy řešení

V této kapitole již přistoupíme ke konkrétním možnostem, jak tento podnikatelský záměr uskutečnit. Popíšeme a zanalyzujeme 3 varianty:

- Výstavba nového areálu (1. varianta)
- Pronájem stávajícího areálu (2. varianta)
- Koupě stávajícího areálu (3. varianta)

Nelze bez dalších informací jednoznačně říct, která varianta je nejlepší. Zaleží na konkrétních případech a u každého je třeba zhodnotit výhody a nevýhody.

### 5.1 Základní údaje o společnosti

**Název:** Brněnský tenisový klub s. r. o.

**Místo podnikání:** Brno

Vzhledem k místu a předmětu podnikání je název zcela jednoduchý a logický, aby každý už z názvu poznal, o jakou společnost jde.

**Právní forma podnikání:** společnost s ručením omezeným

Jiná právní forma v podstatě není možná. Její založení je poměrně velmi jednoduché, a jak už z názvu vyplývá, je zde omezené ručení za závazky v případě neúspěchu tohoto podnikatelského záměru.

**Předmět podnikání:**

- provoz tenisového areálu včetně malého obchodu se sportovním vybavením a občerstvením
- pronájem tenisových dvorců
- pronájem celého areálu
- tenisový trénink
- pořádání tenisových turnajů

**Organizační struktura:**

Organizační struktura společnosti bude velice jednoduchá. V čele bude jednatel, dále budou v areálu působit 2 správci, šéf trenér, 2 další trenéři a obsluha baru, kterou budou



doplňovat brigádnice. Další pracovníky jako právníka, účetního, IT specialistu se společnosti nevyplatí zaměstnávat a v případě potřeby si jejich služby zaplatí.

## **5.2 Představení 3 variant podnikatelského záměru**

Jak už bylo zmíněno, existují tři možné varianty, jak podnikatelský záměr uskutečnit.

### **5.2.1 První varianta (výstavba nového areálu)**

Na první pohled se tato varianta může zdát ideální. Postavit si tenisové centrum podle přesně podle představ majitele společnosti. Jenže je třeba si uvědomit, že tato varianta je nejvíce nákladná, nejvíce riskantní a nejkomplikovanější.

Po prozkoumání a analýze územního plánu města Brna bylo zjištěno, že postavit v dnešní době nové tenisové centrum v Brně je prakticky nemožné. V každé městské části už nějaké tenisové dvorce jsou a místní radnice nemají zájem pronajmout nebo prodat pozemek za tímto účelem, nehledě na to, že v centru nebo blízkosti centra není ani dostatečně velká volná stavební plocha. Postavit tenisové centrum na periferii města nebo za městem by zřejmě možné bylo, ale právě kvůli tomu, že poblíž centra je mnoho jiných tenisových dvorců, je velmi pravděpodobné, že by z důvodu lepší dostupnosti zákazníci zůstali zde i přes naši případnou lepší nabídku služeb.

Z uvedených důvodů se touto variantou ani dále nebudeme zabývat a počítat, jestli by bylo reálné tento podnikatelský záměr uskutečnit, případně za jak dlouho by se zaplatil a podobně, a rovnou tuto variantu označíme za nereálnou a vyloučíme ji. Zbývají tedy další dvě varianty, a sice jestli si nějaký tenisový areál pronajmout nebo koupit, případně zrekonstruovat, rozšířit a podobně.

### **5.2.2 Druhá varianta (pronájem stávajícího areálu)**

Společnost Brněnský tenisový klub s. r. o. má možnost si pronajmout areál v Brně na Kraví Hoře a to na 10 let. Tento areál je však pro účely našeho záměru třeba rozšířit o nafukovací halu a provést v něm drobná vylepšení, aby byl důstojným pro budoucí zákazníky. Přesné propočty počátečních výdajů, předpokládaných nákladů a příjmů si uvedeme níže.

V tomto areálu se nachází 7 antukových dvorců se středně velkou klubovnou. 3 dvorce by byly zastřešeny nafukovací halou v období halové sezóny.

Jednoznačnou slabinou pronájmu je nejistota, že po deseti letech si pronajímatel může usmyslet, že tento prostor pronajme jinému subjektu. Na druhou stranu lze předpokládat, že v případě řádného plnění nájemní smlouvy a dobré péče a rozvoje tohoto areálu bude pronajímatel naopak rád, že si prostor naše společnost pronajímá. Rizikem to však je a je nezbytné ho zohlednit v závěrečném hodnocení a výběru nejvhodnější varianty.

Na následujícím obrázku je znázorněna poloha, kde se areál nachází.



**Obrázek 2:** Poloha areálu na Kraví Hoře (Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz))

### 5.2.2.1 Plánované výdaje a příjmy

#### Počáteční investice

- Dělicí sítě, ploty, klubovna (drobné úpravy) atd. – 150 000 Kč
- Nafukovací hala (včetně strojovny) – 2 500 000 Kč
- Přípojky – 100 000 Kč (70 000 Kč plyn, 30 000 Kč elektřina)

#### **Celkem: 2 750 000 Kč**

Největším počátečním výdajem je nákup nafukovací haly. Tato počáteční investice je však nezbytná, jelikož tenisový areál v letní sezóně vydělá mnohem méně peněz než v sezóně zimní. Nebýt nafukovací haly a halové sezóny, podnikatelský záměr by neměl smysl, protože by nikdy nic nevydělal. Toto tvrzení bude doloženo v dalších

podkapitolách, kde budou rozepsány plánované výdaje a příjmy. S nafukovací halou se pojí další výdaje v podobě přípojek plynu a elektřiny.

Nesmíme však zapomenout ani na výdaje, díky kterým bude tenisový areál vypadat na první pohled pěkně, a to na nové ploty, drobné úpravy v klubovně, dělicí síť mezi dvorci a podobně. Ze začátku bude do areálu chodit mnoho nových zákazníků a první dojem, jestli se jim na těchto dvorcích líbí nebo ne, je velmi důležitý.

### **Každoroční výdaje**

- Antuka – 50 000 Kč
- Jarní příprava dvorců (30-35 hod/dvorec) – 15 000 Kč
- Voda – 60 000 Kč
- Plyn – 440 000 Kč
- Elektřina – 330 000 Kč
- Stavění a bourání nafukovací haly - 50 000 Kč
- Správce a obsluha haly (12 x 15 000) – 180 000 Kč
- Pronájem areálu – 400 000 Kč

Celkem: 1 525 000 Kč

### **Každoroční příjmy**

- Letní sezóna 23 týdnů - 161 dní
  - Dvorec/den - průměrně 6 hodin
  - 7 dvorců - 42 hod/den
  - 120 Kč/hod

Celkem: 6 762 hodin - 15% deštivých dní = 5 748 hodin ročně

5 750 hodin ročně x 120 Kč/hod = 689 760 Kč

- Zimní sezóna 23 týdnů - 161 dní
  - Dvorec/den - průměrně 9 hodin
  - 3 dvorce - 27 hod/den
  - 380 Kč/hod

Celkem: 4 347 hodin-10% (prázdniny, různé slevy atd.) = 3 912 hodin ročně

3 912 hodin ročně x 380 Kč/hod = 1 486 560 Kč

Celkem: 2 176 320 Kč

Rozdíl mezi každoročními příjmy a výdaji: 651 320 Kč

Doba návratnosti:  $2\,750\,000/651\,320 \rightarrow$  přes 4 roky

Za předpokladu, že nenastanou žádné komplikace, společnost tímto podnikatelským záměrem vydělá 651 320 Kč za rok, takže se počáteční investice vrátí za více než 4 roky. Je potřeba počítat s mírně pesimističtější variantou, a to že investice se zaplatí nejpozději za 6 let.

### **5.2.3 Třetí varianta (koupě stávajícího areálu)**

Třetí variantou, jak uskutečnit tento podnikatelský záměr, je koupě tenisového areálu v Brně Černovicích. Jsou zde dnes 3 antukové dvorce, ale je možné přistavět 3 další. Opět by bylo nutné zastřešit 3 dvorce na zimu nafukovací halou.

#### **5.2.3.1 Plánované výdaje a příjmy**

##### **Počáteční investice**

- Areál – 2 700 000 Kč
- 3 nové antukové dvorce – 750 000 Kč
- Nafukovací hala (včetně strojovny) – 2 500 000 Kč
- Přípojky – 50 000 Kč (35 000 Kč plyn, 15 000 Kč elektřina)

Celkem: 6 000 000 Kč

Největším výdajem je samozřejmě samotná koupě areálu. Stejně jako u předchozí varianty je vysokým výdajem nákup nafukovací haly, ale jak už bylo zdůvodněno, pro tento podnikatelský záměr je to výdaj nezbytný. Dalším významným počátečním výdajem je 750 000 Kč za 3 nové antukové dvorce, takže celkem bude v areálu 6 venkovních a 3 zastřešené dvorce. Původní 3 venkovní dvorce by byly málo pro uspokojování zákazníků, pořádání turnajů a v neposlední řadě areál by nebyl příliš atraktivní například pro pronájem nějaké společnosti pro její firemní turnaj.

Oproti předchozí variantě je výhodou, že areál je v lepším stavu a není třeba do něj investovat hned první rok výdaje na drobné úpravy a různá malá zlepšení. Dále je zde

snadnější připojení plynu i elektřiny ke strojovně nafukovací haly, takže jsou zde nižší výdaje na přípojky.

### **Každoroční výdaje**

- Antuka – 40 000 Kč
- Jarní příprava dvorců (30-35 hod/dvorec) – 13 000 Kč
- Voda – 50 000 Kč
- Plyn – 440 000 Kč
- Elektřina – 330 000 Kč
- Stavění a bourání nafukovací haly - 50 000 Kč
- Správce a obsluha haly (12 x 15 000) – 180 000 Kč

Celkem: 1 103 000 Kč

Každoroční výdaje jsou podobné jako u předchozí varianty s malým rozdílem, že jsou sníženy o jeden venkovní dvorec. Samozřejmostí je, že u této varianty (koupě tenisového areálu) se neplatí každoroční pronájem areálu, tím pádem jsou každoroční výdaje nižší.

### **Každoroční příjmy**

- Letní sezóna 23 týdnů - 161 dní
  - Dvorec/den - průměrně 6 hodin
  - 6 dvorců - 36 hod/den
  - 120 Kč/hod

Celkem: 5 796 hodin – 15 % deštivých dní = 4 927 hodin ročně

4 927 hodin ročně x 120 Kč/hod = 591 240 Kč

- Zimní sezóna 23 týdnů - 161 dní
  - Dvorec/den - průměrně 9 hodin
  - 3 dvorce - 27 hod/den
  - 380 Kč/hod

Celkem: 4 347 hodin - 10% (Vánoce, prázdniny, turnaje, různé slevy atd.) = 3 912 hodin ročně

3 912 hodin ročně x 380 Kč/hod = 1 486 560 Kč

Celkem: 2 077 800 Kč

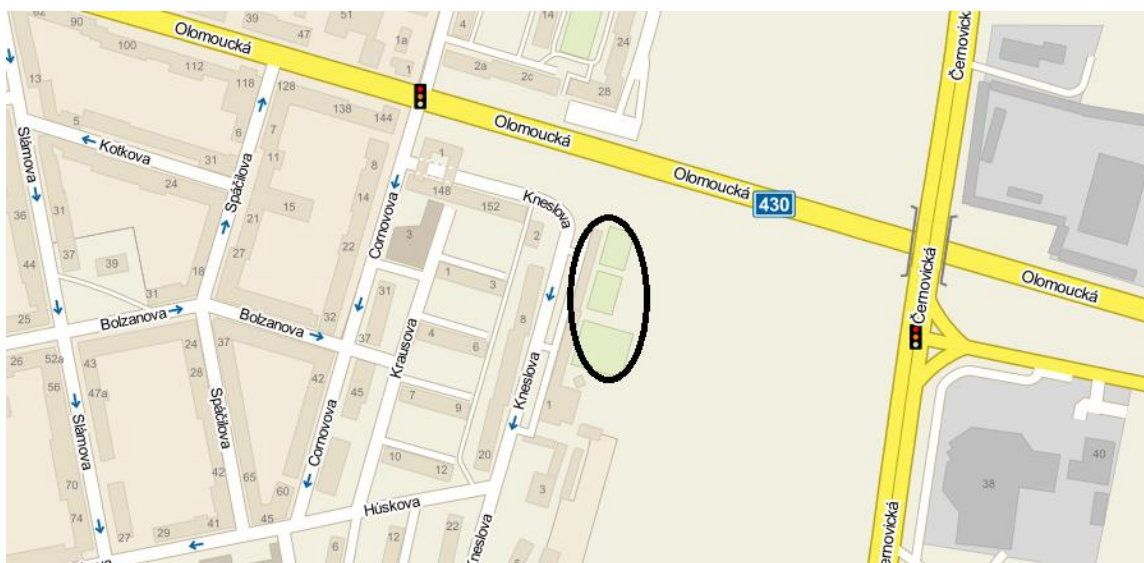
Rozdíl mezi každoročními příjmy a výdaji: 974 800 Kč

Doba návratnosti:  $6\,000\,000 / 974\,800 \rightarrow$  přes 6 let

Za předpokladu, že nenastanou žádné komplikace, společnost tímto podnikatelským záměrem vydělá 974 800 Kč za rok, takže se počáteční investice vrátí za více než 6 let. Je potřeba opět počítat s mírně pesimističtější variantou, a to že investice se zaplatí nejpозději za 8 let.

Tato varianta je tedy nákladnější než ta předchozí a bude déle trvat, než se investice zaplatí. Na druhou stranu nespornou výhodou je fakt, že areál bude ve vlastnictví společnosti a nehrozí, že by po vypršení nájemní smlouvy podnikání nuceně skočilo, což je rizikem u předchozí varianty.

Na následujícím obrázku je znázorněna poloha, kde se areál nachází.



**Obrázek 3: Poloha areálu v Černovicích** (Zdroj: Vlastní zpracování dle [www.mapy.cz](http://www.mapy.cz))

### 5.3 Financování plánu

Financování projektu bude uskutečněno pomocí vlastních i cizích zdrojů. Společnost Brněnský tenisový klub s. r. o. je schopna z vlastních zdrojů uhradit na začátku tohoto podnikání maximálně 2 000 000 Kč, ale chtěla by o něco méně, aby měla nějaké volné finanční prostředky pro případné nečekané výdaje nebo příležitosti, takže se rozhodla vložit na počátku do tohoto podnikání 1 300 000 Kč.

Za cizí zdroje považujeme úvěr poskytnutý bankou. Bude se tedy vybírat vhodný úvěr a sestaví se splátkový kalendář. Po zmapování jednotlivých úvěrů na bankovním trhu byly vybrány tři možné varianty. V tabulkách níže jsou uvedeny ke každé variantě základní údaje.

**Tabulka 4: Provozní úvěr 5 PLUS** (Vlastní zpracování dle [www.csas.cz](http://www.csas.cz))

<b>Název banky</b>	Česká spořitelna
<b>Druh úvěru</b>	Provozní úvěry pro podnikatele a firmy
<b>Název úvěru</b>	Provozní úvěr 5 PLUS
<b>Základní charakteristika</b>	Financování hmotného i nehmotného majetku
<b>Maximální výše úvěru</b>	5 000 000 Kč
<b>Minimální úroková sazba (p.a.)</b>	7,25 %
<b>Forma splácení</b>	Anuitní
<b>Maximální doba splácení</b>	8 let
<b>Zajištění úvěru</b>	Obvyklé formy zajištění, např. nemovitostí
<b>Poplatky za poskytnutí úvěru</b>	Individuálně, 0,5 % až 2 % z hodnoty úvěru, min. 5 000 Kč
<b>Komu je určen</b>	FO podnikatelé a malé PO včetně začínajících klientů, kteří nemají daňové uzavřeno ani jedno 12 měsíční období
<b>Poznámka</b>	Možnost odkladu splátek jistiny úvěru o 5 měsíců, čerpání úvěru – jednorázové nebo postupné

**Tabulka 5: Úvěr Expres Business** (Vlastní zpracování dle [finexpert.e15.cz](http://finexpert.e15.cz))

<b>Název banky</b>	GE Money Bank
<b>Druh úvěru</b>	Neúčelový splátkový podnikatelský úvěr
<b>Název úvěru</b>	Expres Business
<b>Základní charakteristika</b>	Neúčelový splátkový úvěr bez zajištění nemovitosti
<b>Maximální výše úvěru</b>	2 500 000 Kč
<b>Minimální úroková sazba (p.a.)</b>	7,90 %
<b>Forma splácení</b>	Anuitní nebo konstantní typ splácení
<b>Maximální doba splácení</b>	7 let
<b>Zajištění úvěru</b>	Nepožaduje se zajištění nemovitosti
<b>Poplatky za poskytnutí úvěru</b>	-
<b>Komu je určen</b>	Živnostníci a malé firmy, nutné mít již 1 daňové přiznání
<b>Poznámka</b>	Možnosti pojištění schopnosti splácet splátky pro případ pracovní neschopnosti

**Tabulka 6: Podnikatelská Hypopůjčka** (Vlastní zpracování dle rb.cz)

<b>Název banky</b>	Raiffeisenbank
<b>Druh úvěru</b>	Neúčelový hypoteční úvěr
<b>Název úvěru</b>	Podnikatelská Hypopůjčka
<b>Základní charakteristika</b>	Neúčelový hypoteční úvěr bez dokládání účelu použití
<b>Maximální výše úvěru</b>	3 000 000 Kč
<b>Minimální úroková sazba (p.a.)</b>	8,92 %
<b>Forma splácení</b>	Anuitní
<b>Maximální doba splácení</b>	15 let
<b>Zajištění úvěru</b>	Nemovitost
<b>Poplatky za poskytnutí úvěru</b>	2 % z hodnoty úvěru (min. 10 tisíc Kč)
<b>Komu je určen</b>	Fyzické osoby podnikatelé a právnické osoby, 1 daňové přiznání za poslední účetní období
<b>Poznámka</b>	Hypopůjčka je vhodná zejména pro klienty, kteří vlastní nemovitost a v rámci svého podnikání negenerují dostatečný zisk pro poskytnutí jiného typu úvěru

### 5.3.1 Financování druhé varianty (pronájem)

Pronájem i provoz tenisového areálu začne halovou sezónou. Ihned na počátku halové sezóny není třeba platit uvedené každoroční výdaje (všechny se budou platit v průběhu roku a buď na ně společnost už bude schopna vydělat, nebo budou v prvním roce hrazeny ze zbylých vlastních zdrojů společnosti). Společnost musí tedy na počátku mít k dispozici 2 750 000 Kč a rozdělit si je následovně:

- 1 300 000 Kč (vlastní zdroje)
- 1 450 000 Kč (úvěr)

Po shrnutí jednotlivých variant byl vybrán provozní úvěr 5 PLUS od České spořitelny. Tato možnost byla po detailnějším prostudování jediná možná. U České spořitelny si tedy společnost zažádá o úvěr ve výši 1 450 000 Kč. Výše roční úrokové míry bude stanovena na hodnotu 7,5 %. Úvěr bude splácen každý poslední den v měsíci po dobu pěti let (60 měsíců).

Nejprve si vypočítáme měsíční anuitu a po té sestavíme splátkový kalendář.

Obecný vzorec pro výpočet anuity:



$$a = D * \frac{\frac{i}{m}}{1 - \frac{1}{(1 + \frac{i}{m})^{n*m}}}$$

a = anuita

D = dluh

i = úroková sazba

m = počet splátek za rok

n = celkový počet splátek

Dosadíme-li do vzorce konkrétní čísla pro tuto variantu, vyjde nám anuita následovně:

$$a = 1\,450\,000 * \frac{\frac{0,075}{12}}{1 - \frac{1}{\left(1 + \frac{0,075}{12}\right)^{5*12}}} = 29\,055 \text{ Kč}$$

Ze splátkového kalendáře uvedeného v příloze č. 1 vyplývá, že po pěti letech splacení společnost zaplatí celkem 1 743 302 Kč, na úrocích tedy zaplatí 293 302 Kč. Připočteme-li k této částce poplatky banky za vedení úvěru, zvýší to již zmiňované každoroční výdaje o 150 000 Kč, takže budou **1 675 000 Kč**.

Každoroční příjmy byly již dříve vypočítány na **2 176 320 Kč**, takže podle těchto odhadů společnosti v následujících pěti letech každý rok zbyde **501 320 Kč**. Po splacení úvěru (od 6. roku podnikání) bude tento každoroční zisk vyšší, a to již zmiňovaných **651 320 Kč**.

### 5.3.2 Financování třetí varianty (koupě)

Společnost koupí areál krátce před začátkem halové sezóny, takže plánované každoroční výdaje nemusí platit hned na začátku podnikání, ale podobně jako u předchozí varianty bude mít čas si na ně vydělat nebo je později v prvním roce podnikání uhradit ze zbylých vlastních zdrojů. Brněnský tenisový klub s. r. o. tedy potřebuje na začátku 6 000 000 Kč a rozdělí si je následovně:

- 1 300 000 Kč (vlastní zdroje)
- 4 700 000 Kč (úvěr)

Stejně jako u předchozí varianty si společnost vybere prakticky jedinou možnou variantu a to provozní úvěr 5 PLUS od České spořitelny. Společnost tedy zažádá o úvěr ve výši 4 700 000 Kč. Výše roční úrokové míry bude stanovena na 8 %. Úvěr bude splácen každý poslední den v měsíci po dobu osmi let (96 měsíců).

Opět si nejprve vypočítáme měsíční anuitu a po té sestavíme splátkový kalendář.

Obecný vzorec pro výpočet anuity je stejný jako u předchozí varianty:

$$a = D * \frac{\frac{i}{m}}{1 - \frac{1}{(1 + \frac{i}{m})^{n*m}}}$$

a = anuita

D = dluh

i = úroková sazba

m = počet splátek za rok

n = celkový počet splátek

Dosadíme-li do vzorce konkrétní čísla pro tuto variantu, vyjde nám anuita následovně:

$$a = 4\,700\,000 * \frac{\frac{0,08}{12}}{1 - \frac{1}{(1 + \frac{0,08}{12})^{8*12}}} = 66\,442 \text{ Kč}$$

Ze splátkového kalendáře uvedeného v příloze č. 2 vyplývá, že po osmi letech splácení společnost zaplatí celkem 6 378 485 Kč, na úrocích tedy zaplatí 1 678 485 Kč. Připočteme-li k této částce poplatky bance za vedení úvěru, zvýší to již zmiňované každoroční výdaje o 800 000 Kč, takže budou **1 903 000 Kč**.

Každoroční příjmy byly již dříve vypočítány na **2 077 800 Kč**, takže podle těchto odhadů společnosti v následujících pěti letech každý rok zbyde **174 800 Kč**. Po splacení úvěru (od 9. roku podnikání) bude tento každoroční zisk vyšší, a to již zmiňovaných **1 103 000 Kč**.

## **5.4 Marketingový mix**

### **5.4.1 Produkt**

Společnost se pohybuje v oblasti služeb, takže jejími hlavními produkty jsou služby. Hlavní a základní nabízenou službou je klasický hodinový pronájem tenisových dvorců. V případě, že se sejde početnější skupina zákazníků, mohou si pronajmout celý areál. Tato možnost bude využívána zejména o víkendech. Během pracovního týdne se předpokládá vytíženost dvorců z hodinových pronájmů. Skalní zákazníci mohou mít totiž předplacený a zarezervovaný dvorec na celý rok v daný den a v daný čas. V případě, že takových zákazníků bude více, nebude během pracovního týdne vůbec možné pronajímat celý areál nějakému jednomu subjektu nebo skupině zákazníků, aby nebyly rušeny rezervace skalními zákazníky, kterých si společnost musí velmi vážit.

Další nabízenou službou je využití kvalifikovaných trenérů, a to jak pro závodní nebo vrcholové hráče, tak i pro tenisty rekreační. Společnost bude provozovat i závodní klub, který bude o některých víkendech pořádat oficiální turnaje Českého tenisového svazu a bude se účastnit mládežnických soutěží družstev, což je služba zajímavá hlavně pro rodiče mladých tenistů a rodičů malých dětí, které s tenisem začínají, a chtějí, aby se mu věnovali.

Nesmíme zapomenout na doplňkové služby jako provoz baru s občerstvením, prodej základního tenisového vybavení a vyplétání a půjčování tenisových raket.

### **5.4.2 Cena**

Správné nastavení cen je velmi důležité pro úspěšné podnikání. Po analýze dotazníku popsaného výše a ceníků konkurence jsem dospěl k závěru, jak nejvhodněji nastavit ceny jednotlivých služeb. Ceny občerstvení a tenisového vybavení se budou tvořit podle kupních cen, průměrná marže u tohoto zboží se bude pohybovat kolem 30 %. Pro přehlednost si uveďme ostatní ceny do tabulky.

**Tabulka 7: Ceník služeb** (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>Zimní sezóna</b>	
Pronájem dvorce (1 hodina); 7:00-13:00	350 Kč
Pronájem dvorce (1 hodina); 13:00-18:00	380 Kč
Pronájem dvorce (1 hodina); 18:00-23:00	400 Kč
Pronájem dvorce (10 hodin-permanentka)	3 300 Kč
Pronájem areálu (1 den)	12 000 Kč
<b>Letní sezóna</b>	
Pronájem dvorce (1 hodina); 7:00-13:00	100 Kč
Pronájem dvorce (1 hodina); 13:00-20:00	140 Kč
Pronájem dvorce (10 hodin-permanentka)	900 Kč
Pronájem areálu (1 den)	8 000 Kč
<b>Trenér</b>	
1 hodina	420 Kč
10 hodin (permanentka)	390 Kč
<b>Doplňkové služby</b>	
Vypletení tenisové rakety	100 Kč
Půjčení tenisové rakety	Zdarma

#### **5.4.3 Distribuce**

Tato část marketingového mixu je tomto případě velmi jednoduchá. Nabízené služby probíhají pouze v areálu společnosti. Je tedy zcela zásadní umístění areálu (vhodná lokalita). V případě druhé i třetí varianty je lokalita nedaleko centra města, ale zároveň v poměrně klidné čtvrti.

Pro pohodlí zákazníků bude fungovat elektronický informační systém rezervací, pomocí kterého si budou moct zákazníci rezervovat dvorec i v době, kdy nebude areál otevřen (nebude k dispozici obsluha, a to ani na telefonu). Informační systém bude přehledný, uživatelsky pohodlný a budou v něm i informace o cenách pronájmu dvorců v jednotlivých časech, informace o otevírací době během svátků a podobně.

#### **5.4.4 Propagace**

U tohoto typu podnikání se v žádném případě nevyplatí televizní a rozhlasové reklamy. Jsou velmi nákladné a nedostanou se k potenciálním zákazníkům, ke kterým společnost potřebuje. Je potřeba zacílit přímo na potřebný segment trhu, to znamená na současné

vrcholové, závodní i rekreační tenisty a na rodiče, kteří chtějí, aby jejich dítě sportovalo, z Brna a okolí.

Konkrétní kroky, jak toto tenisové centrum propagovat, jsou tedy následující:

- Propagace v nedalekých mateřských a základních školách formou letáků (případně se pokusit nadchnout děti pro tenis po domluvě se školou formou zkušebních tréninků v rámci tělesné výchovy).
- Pořádání oficiálních turnajů (areál pak navštíví mnoho tenistů).
- Upozornění na nové dobře fungující tenisové centrum u brněnských firem formou krátkého a slušného e-mailu.
- Tvorba přehledných webových stránek, kde jsou všechny důležité informace snadno dostupné. Stránky je nutno pravidelně aktualizovat, aby zákazníci viděli, že společnost funguje kvalitně. V rámci stránek bude spuštěn i informační systém rezervací.
- Směrníky ukazující tenisové centrum v přilehlých ulicích.

## **5.5 Analýza rizika plánu**

Při kalkulacích druhé i třetí varianty se počítá s poměrně slušnou návštěvností tenisového centra společnosti. Nedostatek zákazníků je tedy samozřejmě největším rizikem, protože tento podnikatelský záměr je postaven na službách, za které zákazníci platí, a jiné příjmy zde nejsou.

Je velmi důležité si toto největší riziko od začátku uvědomovat a chovat se k zákazníkům co nejlépe, aby se v právě v tenisovém centru společnosti Brněnský tenisový klub s. r. o. cítili dobře. Je dost pravděpodobné, že v takovém případě zákazníci doporučí naši společnost svým známým a postupně se vytvoří dobrá pověst tohoto areálu mezi tenisty, což je samozřejmě nezbytné pro to, aby byl tento podnikatelský záměr úspěšný. Společnost si tedy musí dát velmi záležet, aby měla slušný, solidní, kvalifikovaný a profesionální personál.

Dalším rizikem může být změna legislativy, která zvýší daňovou zátěž a tím ziskovost projektu, případně prudké zdražení energií. Tento podnikatelský záměr by mohla i zničit nějaká živelná pohroma jako například mimořádně silná vichřice, která by poničila

nafukovací halu. Všem těmto rizikům lze alespoň částečně čelit, pokud je společnost pozorná a včas se na případné komplikace připraví.

## 5.6 Hodnocení investice

U první varianty (výstavba nového areálu) jsme investici vyloučili, takže se jí nebudeme dále zabývat. Důležité je pro nás tedy hodnocení druhé a třetí varianty. Znázorníme si proto údaje zjištěné v předchozích kapitolách v přehledné tabulce.

**Tabulka 8: Zjištěné údaje 2. a 3. varianty** (Zdroj: Vlastní zpracování)

	<b>2. varianta</b>	<b>3. varianta</b>
<b>Počáteční investice</b>	2 750 000 Kč	6 000 000 Kč
<b>Doba návratnosti investice</b>	4-6 let	6-8 let
<b>Každoroční zisk před splacením úvěru</b>	501 320 Kč	174 800 Kč
<b>Každoroční zisk po splacení úvěru</b>	651 320 Kč	974 800 Kč
<b>Výše úvěru</b>	1 450 000 Kč	4 700 000 Kč
<b>Doba splácení úvěru</b>	5 let	8 let
<b>Celková výše úroků</b>	293 302 Kč	1 678 485 Kč

Z této tabulky vyplývá, že druhá varianta je levnější, investice se dříve vrátí a i před splacením úvěru dokáže generovat poměrně slušný každoroční zisk kolem půl milionu korun.

Pro třetí variantu mluví fakt, že po splacení úvěru dokáže každoročně vydělat necelý milion korun. Před splacením úvěru však vydělává výrazně méně. Splácení úvěru je delší a celkově dražší. Na úrocích se bance zaplatí téměř 1,7 milionu Kč. Toto je však jen jedno z hledisek; je logické, že koupě areálu bude ze začátku nákladnější než pronájem.

## 5.7 Volba nejvhodnější varianty

Jak už bylo vysvětleno dříve, rozhodujeme se nyní pouze mezi druhou variantou (pronájem areálu na Kraví Hoře) a třetí variantou (koupě areálu v Černovicích).

Z předchozí kapitoly vyplývá, že druhá varianta je z krátkodobého pohledu výhodnější. Od počátku je schopna vykazovat poměrně slušný zisk, investice se dříve vrátí, avšak po splacení úvěru se podnikání nikam výrazně neposune. Navíc se zde nesmí zapomínat

na skutečnost, že společnost si areál pouze pronajímá (nevlastní ho), z čehož plyne mnoho nejistot do budoucna. Všechny případné další úpravy a modernizace areálu je téměř nesmyslné provádět, protože areál by byl společnosti svěřen na 10 let a bylo by hloupé modernizovat areál, který může zanedlouho obhospodařovat jiný subjekt. Dá se tedy předpokládat, že areál bude postupně chátrat, což bude zejména pro získávání nových zákazníků problém, a i ti stávající by mohli později přejít ke konkurenci. Z dlouhodobého hlediska je tedy tato varianta poměrně nejistá.

Třetí varianta je naopak z dlouhodobého pohledu mnohem výhodnější. Po osmi letech bude podle předpokladů zaplacená vysoká počáteční investice i úvěr a společnost začne tímto podnikatelským záměrem vydělávat kolem milionu korun ročně, díky kterým bude moci areál držet ve slušném stavu, případně ho později modernizovat, protože ho bude mít v plném vlastnictví. Je však třeba vidět i stinnou stránku této varianty, a to skutečnost, že prvních předpokládaných 8 let společnost vydělá tímto projektem každoročně pouze asi 175 000 Kč a celkově vyšší investice, vyšší úvěr, delší splácení úvěru, delší doba návratnosti investice s sebou nesou vyšší riziko.

Z krátkodobého hlediska je lepší zvolit druhou variantu a z dlouhodobého třetí variantu. A záleží už na případném podnikateli, co je konkrétně pro něj zajímavější.

Já osobně se na základě všech zjištěných a popsanych informací kloním ke třetí variantě, a to koupi areálu v Brně Černovicích, i přesto, že ze začátku bude podnikání složitější. Vždy když to je jen trochu možné, je lepší investovat peníze, čas i úsilí do vlastního než do pronajatého. Při koupi areálu je možné plánovat do budoucna a neustále budovat své podnikání s mnohem větší jistotou.

Mám-li tuto kapitolu shrnout do jedné věty, tak první varianta je nerealizovatelná, druhá varianta je realizovatelná a třetí (zvolená) varianta je nejlepší.

## 5.8 SWOT analýza zvolené varianty

Tabulka 9: SWOT analýza (Zdroj: Vlastní zpracování)

<b>S - STRENGTHS</b> (silné stránky) <ul style="list-style-type: none"><li>• Dobrá lokalita</li><li>• Příjemný personál</li><li>• Profesionální přístup</li><li>• Závodní tenisový klub</li><li>• Moderní prostředí</li><li>• Celoroční provoz</li><li>• Doplňkové služby</li><li>• Areál ve vlastnictví společnosti</li><li>• Informační systém rezervací</li></ul>	<b>W- WEAKNESSES</b> (slabé stránky) <ul style="list-style-type: none"><li>• Vysoké počáteční náklady</li><li>• Vysoké celkové úroky</li><li>• Dlouhá doba návratnosti</li></ul>
<b>O - OPPORTUNITIES</b> (příležitosti) <ul style="list-style-type: none"><li>• Rozšiřování závodního klubu</li><li>• Pořádání kvalitních turnajů</li><li>• Budování image</li><li>• Prázdninové akce pro děti</li></ul>	<b>T - THREATS</b> (hrozby) <ul style="list-style-type: none"><li>• Růst cen energií</li><li>• Snížení cen konkurentů</li><li>• Nedostatečný zájem zákazníků</li></ul>



## 6 Závěr

Podnikatelský záměr založení tenisového centra je reálný a v případě správného uchopení tohoto nápadu může být velmi výdělečný. Přispívá tomu celkový rozvoj tenisu v České republice zásluhou úspěchů českých tenistů na mezinárodních akcích a s tím související zájem médií o tento sport.

Po popsání teoretických poznatků byl analyzován současný stav trhu v České republice a i přímo ve městě Brně, kde má být tento podnikatelský záměr uskutečněn. Velká většina zjištěných informací v této kapitole ukazovala, že tento záměr je možné provést. Bylo provedeno i dotazníkové šetření, na které neodpovídala široká veřejnost, ale už potenciální zákazníci (jen pro tuto společnost zajímavý a důležitý segment trhu). Celkově by se daly výsledky dotazníkového průzkumu shrnout tak, že většina respondentů by nové tenisové centrum s dobře fungujícím tenisovým klubem v Brně uvítala. Dále byl dotazník jeden z podkladů pro pozdější kalkulování cen a případných příjmů.

Poslední velká kapitola je věnována vlastním návrhům řešení, kde jsou podrobně popsány 3 varianty, jak tento podnikatelský záměr uskutečnit. První varianta spočívala v tom, že se postaví nové tenisové centrum na „zelené louce“. Tato varianta je sice lákavá, ale ukázalo se, že její praktické provedení téměř není v dnešní době v Brně možné, proto bylo věnováno výrazně více pozornosti zbylým dvěma variantám, a to pronájmu areálu na Kraví Hoře a koupi areálu v Černovicích. U obou těchto variant bylo nutné si vzít úvěr, protože vlastní zdroje by nestačily pro zahájení tohoto záměru. Po analýzách a propočtech bylo zjištěno, že reálné jsou obě tyto varianty a že v případě, že by podnikateli šlo o krátkodobější projekt, který by trval jen 10 let, je druhá varianta výhodnější. My jsme se však přiklonili ke třetí variantě, která je z počátku nákladnější a složitější, ale je dlouhodobější a může podnikatele živit celý jeho život, protože by měl tento tenisový areál ve svém vlastnictví, mohl by zde své podnikání dále rozvíjet a v budoucnu pár let po splacení úvěru, kdy podnikání bude vydělávat, bude možné ho vylepšovat, modernizovat a přilákat nové zákazníky, případně se účastnit nových projektů a vydělávat ještě více.

Na úplný závěr této bakalářské je důležité uvést, že tento podnikatelský záměr má velkou šanci na úspěch a podnikateli bych ho doporučil uskutečnit.

## 7 Zdroje

- (1) VEBER, J. a J. SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 2. vyd. Praha: Grada, 2008. ISBN 978-80-247-2409-6.
- (2) HISRIC, R. a M. PETERS. *Založení a řízení nového podniku*. Praha: Victoria Publishing, 1996. ISBN 80-85865-07-6.
- (3) SRPOVÁ, J. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada, 2011. ISBN 978-80-247-4103-1.
- (4) KORÁB, V., M. REŽŇÁKOVÁ a J. PETERKA. *Podnikatelský plán*. Brno: Computer Press, 2007. ISBN 978-80-251-1605-0.
- (5) ROGERS, L. *Marketing*. Praha: Readers International Prague, 1993. ISBN 80-901454-0-x.
- (6) MCDONALD, M a H. WILSON. *Marketingový plán*. Brno: BizBooks, 2012. ISBN 978-80-265-0014-8.
- (7) SYNEK, M. *Podniková ekonomika*. 3. vyd. Praha: C. H. Beck, 2002. ISBN 80-7179-736-7.
- (8) SRPOVÁ, J., V. ŘEHOŘ a kol. *Základy podnikání*. Praha: Grada, 2010. ISBN 978-80-247-3339-5.
- (9) REŽŇÁKOVÁ, M. *Efektivní financování rozvoje podnikání*. Praha: Grada, 2012. ISBN 978-80-247-1835-4.
- (10) KORÁB, V. a M. MIHALSKO. *Založení a řízení společnosti*. Brno: Computer Press, 2005. ISBN 80-251-0592-x.
- (11) MARTINOVIČOVÁ, D a J. TABAS. *Nauka o podnikání*. Brno: Akademické nakladatelství CERM, 2009. ISBN 978-80-214-3851-4.
- (12) MALLYA, T. *Základy strategického řízení a rozhodování*. Praha: Grada, 2007. ISBN 978-80-247-1911-5.
- (13) POLIDAR, V. *Management bank a bankovních obchodů*. 2. vyd. Praha: Ekopress, 1999. ISBN 80-86119-11-4.
- (14) FOTR, J. a I. SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada, 2005. ISBN 80-247-0939-2.

- (15) VALOUCH, P. *Leasing v praxi*. 4. vyd. Praha: Grada, 2009. ISBN 978-80-247-2923-7.
- (16) ÚSTAV ZDRAVOTNICKÝCH INFORMACÍ A STATISTIKY ČR. *Uzis.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-11-02]. Dostupné z [www.uzis.cz/rychle-informace/demograficka-situace-ceske-republice-roce-2012](http://www.uzis.cz/rychle-informace/demograficka-situace-ceske-republice-roce-2012)
- (17) KURZY.CZ s. r. o. *Kurzy.cz* [online]. ©2000-2014 [cit. 2014-11-02]. Dostupné z [www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/](http://www.kurzy.cz/makroekonomika/nezamestnanost/)
- (18) MAGISTRÁT MĚSTA BRNA. Co o Brně prozradily výsledky sčítání lidu, domů a bytů? *Brněnský Metropolitan* [online]. 2013, [cit. 2014-12-02]. Dostupné z [www.metropolitan.brno.cz/index.php?nav01=7816&nav02=20660&nav03=20709](http://www.metropolitan.brno.cz/index.php?nav01=7816&nav02=20660&nav03=20709)
- (19) TENISOVÉ KURTY BLTC V LUŽÁNKÁCH. *Tenisbrno.com* [online]. 2014 [cit. 2014-18-02]. Dostupné z [www.tenisbrno.com/kontakt-9.html](http://www.tenisbrno.com/kontakt-9.html)
- (20) ČESKÝ STATISTIKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-12-02]. Dostupné z [www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira\\_inflace](http://www.czso.cz/csu/redakce.nsf/i/mira_inflace)
- (21) ČESKÝ STATISTIKÝ ÚŘAD. *Czso.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-12-02]. Dostupné z [www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/zivotni\\_podminky\\_2013\\_predbezne\\_vysledky\\_20131126](http://www.czso.cz/csu/tz.nsf/i/zivotni_podminky_2013_predbezne_vysledky_20131126)
- (22) ČESKÝ TENISOVÝ SVAZ. *Cztenis.cz* [online]. 2013 [cit. 2014-18-02]. Dostupné z [www.cztenis.cz/dospeli/zebrický](http://www.cztenis.cz/dospeli/zebrický)
- (23) TENISOVÝ KLUB CHRVICE. *Brno-tenis.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-18-02]. Dostupné z [www.brno-tenis.cz/index.php/kontakt](http://www.brno-tenis.cz/index.php/kontakt)
- (24) GERŽIČÁK, R. *Multiliga.cz* [online]. 2014 [cit. 2014-18-02]. Dostupné z [www.multiliga.cz/tenis](http://www.multiliga.cz/tenis)

## **8 SEZNAM TABULEK**

Tabulka 1: Transformační stupnice .....	21
Tabulka 2: Náměty při hledání silných a slabých stránek podniku .....	26
Tabulka 3: Náměty pro identifikaci příležitostí a hrozeb podniku .....	26
Tabulka 4: Provozní úvěr 5 PLUS .....	54
Tabulka 5: Úvěr Expres Business .....	55
Tabulka 6: Podnikatelská Hypopůjčka .....	56
Tabulka 7: Ceník služeb .....	60
Tabulka 8: Zjištěné údaje 2. a 3. varianty .....	62
Tabulka 9: SWOT analýza.....	64

## 9 SEZNAM GRAFŮ

Graf 1: Pohlaví.....	40
Graf 2: Věk .....	40
Graf 3: Frekvence hraní tenisu.....	41
Graf 4: Tenisové turnaje .....	42
Graf 5: Oblíbený povrch .....	42
Graf 6: Hodina bez trenéra-léto .....	43
Graf 7: Hodina bez trenéra-zima .....	44
Graf 8: Nové centrum .....	44
Graf 9: Zájem o trenéra.....	45
Graf 10: Zájem o tenis dítěte .....	46
Graf 11: Částka za trénink .....	47

## **10 SEZNAM OBRÁZKŮ**

Obrázek 1: Ekonomická aktivita na 1000 obyvatel .....	36
Obrázek 2: Poloha areálu na Kraví Hoře .....	50
Obrázek 3: Poloha areálu v Černovicích .....	54

## **11 SEZNAM PŘÍLOH**

Příloha 1: Splátkový kalendář pro druhou variantu .....	72
Příloha 2: Splátkový kalendář pro třetí variantu .....	73

## 12 PŘÍLOHY

Příloha 1: Splátkový kalendář pro druhou variantu

Období	Anuita	Úrok	Úmor	Zůstatek dluhu
0				1 450 000 Kč
1	29 055 Kč	9 063 Kč	19 993 Kč	1 430 008 Kč
2	29 055 Kč	8 938 Kč	20 117 Kč	1 409 890 Kč
3	29 055 Kč	8 812 Kč	20 243 Kč	1 389 647 Kč
4	29 055 Kč	8 685 Kč	20 370 Kč	1 369 277 Kč
5	29 055 Kč	8 558 Kč	20 497 Kč	1 348 780 Kč
6	29 055 Kč	8 430 Kč	20 625 Kč	1 328 155 Kč
7	29 055 Kč	8 301 Kč	20 754 Kč	1 307 401 Kč
8	29 055 Kč	8 171 Kč	20 884 Kč	1 286 517 Kč
9	29 055 Kč	8 041 Kč	21 014 Kč	1 265 503 Kč
10	29 055 Kč	7 909 Kč	21 146 Kč	1 244 357 Kč
11	29 055 Kč	7 777 Kč	21 278 Kč	1 223 080 Kč
12	29 055 Kč	7 644 Kč	21 411 Kč	1 201 669 Kč
13	29 055 Kč	7 510 Kč	21 545 Kč	1 180 124 Kč
14	29 055 Kč	7 376 Kč	21 679 Kč	1 158 445 Kč
15	29 055 Kč	7 240 Kč	21 815 Kč	1 136 630 Kč
16	29 055 Kč	7 104 Kč	21 951 Kč	1 114 679 Kč
17	29 055 Kč	6 967 Kč	22 088 Kč	1 092 591 Kč
18	29 055 Kč	6 829 Kč	22 226 Kč	1 070 365 Kč
19	29 055 Kč	6 690 Kč	22 365 Kč	1 047 999 Kč
20	29 055 Kč	6 550 Kč	22 505 Kč	1 025 494 Kč
21	29 055 Kč	6 409 Kč	22 646 Kč	1 002 849 Kč
22	29 055 Kč	6 268 Kč	22 787 Kč	980 062 Kč
23	29 055 Kč	6 125 Kč	22 930 Kč	957 132 Kč
24	29 055 Kč	5 982 Kč	23 073 Kč	934 059 Kč
25	29 055 Kč	5 838 Kč	23 217 Kč	910 842 Kč
26	29 055 Kč	5 693 Kč	23 362 Kč	887 480 Kč
27	29 055 Kč	5 547 Kč	23 508 Kč	863 971 Kč
28	29 055 Kč	5 400 Kč	23 655 Kč	840 316 Kč
29	29 055 Kč	5 252 Kč	23 803 Kč	816 513 Kč
30	29 055 Kč	5 103 Kč	23 952 Kč	792 561 Kč
31	29 055 Kč	4 954 Kč	24 101 Kč	768 460 Kč
32	29 055 Kč	4 803 Kč	24 252 Kč	744 208 Kč
33	29 055 Kč	4 651 Kč	24 404 Kč	719 804 Kč
34	29 055 Kč	4 499 Kč	24 556 Kč	695 248 Kč
35	29 055 Kč	4 345 Kč	24 710 Kč	670 538 Kč
36	29 055 Kč	4 191 Kč	24 864 Kč	645 674 Kč
37	29 055 Kč	4 035 Kč	25 020 Kč	620 655 Kč



38	29 055 Kč	3 879 Kč	25 176 Kč	595 479 Kč
39	29 055 Kč	3 722 Kč	25 333 Kč	570 145 Kč
40	29 055 Kč	3 563 Kč	25 492 Kč	544 654 Kč
41	29 055 Kč	3 404 Kč	25 651 Kč	519 003 Kč
42	29 055 Kč	3 244 Kč	25 811 Kč	493 192 Kč
43	29 055 Kč	3 082 Kč	25 973 Kč	467 219 Kč
44	29 055 Kč	2 920 Kč	26 135 Kč	441 084 Kč
45	29 055 Kč	2 757 Kč	26 298 Kč	414 786 Kč
46	29 055 Kč	2 592 Kč	26 463 Kč	388 323 Kč
47	29 055 Kč	2 427 Kč	26 628 Kč	361 695 Kč
48	29 055 Kč	2 261 Kč	26 794 Kč	334 901 Kč
49	29 055 Kč	2 093 Kč	26 962 Kč	307 939 Kč
50	29 055 Kč	1 925 Kč	27 130 Kč	280 809 Kč
51	29 055 Kč	1 755 Kč	27 300 Kč	253 509 Kč
52	29 055 Kč	1 584 Kč	27 471 Kč	226 038 Kč
53	29 055 Kč	1 413 Kč	27 642 Kč	198 396 Kč
54	29 055 Kč	1 240 Kč	27 815 Kč	170 581 Kč
55	29 055 Kč	1 066 Kč	27 989 Kč	142 592 Kč
56	29 055 Kč	891 Kč	28 164 Kč	114 428 Kč
57	29 055 Kč	715 Kč	28 340 Kč	86 088 Kč
58	29 055 Kč	538 Kč	28 517 Kč	57 572 Kč
59	29 055 Kč	360 Kč	28 695 Kč	28 876 Kč
60	29 057 Kč	180 Kč	28 877 Kč	0 Kč
<b>Suma</b>	<b>1 743 302 Kč</b>	<b>293 302 Kč</b>	<b>1 450 000 Kč</b>	

**Příloha 2: Splátkový kalendář pro třetí variantu**

<b>Období</b>	<b>Anuita</b>	<b>Úrok</b>	<b>Úmor</b>	<b>Zůstatek dluhu</b>
0				4 700 000 Kč
1	66 442 Kč	31 333 Kč	35 109 Kč	4 664 891 Kč
2	66 442 Kč	31 099 Kč	35 343 Kč	4 629 549 Kč
3	66 442 Kč	30 864 Kč	35 578 Kč	4 593 970 Kč
4	66 442 Kč	30 626 Kč	35 816 Kč	4 558 155 Kč
5	66 442 Kč	30 388 Kč	36 054 Kč	4 522 100 Kč
6	66 442 Kč	30 147 Kč	36 295 Kč	4 485 806 Kč
7	66 442 Kč	29 905 Kč	36 537 Kč	4 449 269 Kč
8	66 442 Kč	29 662 Kč	36 780 Kč	4 412 489 Kč
9	66 442 Kč	29 417 Kč	37 025 Kč	4 375 464 Kč
10	66 442 Kč	29 170 Kč	37 272 Kč	4 338 191 Kč
11	66 442 Kč	28 921 Kč	37 521 Kč	4 300 671 Kč
12	66 442 Kč	28 671 Kč	37 771 Kč	4 262 900 Kč
13	66 442 Kč	28 419 Kč	38 023 Kč	4 224 877 Kč

14	66 442 Kč	28 166 Kč	38 276 Kč	4 186 601 Kč
15	66 442 Kč	27 911 Kč	38 531 Kč	4 148 070 Kč
16	66 442 Kč	27 654 Kč	38 788 Kč	4 109 281 Kč
17	66 442 Kč	27 395 Kč	39 047 Kč	4 070 235 Kč
18	66 442 Kč	27 135 Kč	39 307 Kč	4 030 927 Kč
19	66 442 Kč	26 873 Kč	39 569 Kč	3 991 358 Kč
20	66 442 Kč	26 609 Kč	39 833 Kč	3 951 525 Kč
21	66 442 Kč	26 344 Kč	40 098 Kč	3 911 427 Kč
22	66 442 Kč	26 076 Kč	40 366 Kč	3 871 061 Kč
23	66 442 Kč	25 807 Kč	40 635 Kč	3 830 426 Kč
24	66 442 Kč	25 536 Kč	40 906 Kč	3 789 520 Kč
25	66 442 Kč	25 263 Kč	41 179 Kč	3 748 342 Kč
26	66 442 Kč	24 989 Kč	41 453 Kč	3 706 889 Kč
27	66 442 Kč	24 713 Kč	41 729 Kč	3 665 159 Kč
28	66 442 Kč	24 434 Kč	42 008 Kč	3 623 152 Kč
29	66 442 Kč	24 154 Kč	42 288 Kč	3 580 864 Kč
30	66 442 Kč	23 872 Kč	42 570 Kč	3 538 294 Kč
31	66 442 Kč	23 589 Kč	42 853 Kč	3 495 441 Kč
32	66 442 Kč	23 303 Kč	43 139 Kč	3 452 302 Kč
33	66 442 Kč	23 015 Kč	43 427 Kč	3 408 875 Kč
34	66 442 Kč	22 726 Kč	43 716 Kč	3 365 159 Kč
35	66 442 Kč	22 434 Kč	44 008 Kč	3 321 152 Kč
36	66 442 Kč	22 141 Kč	44 301 Kč	3 276 851 Kč
37	66 442 Kč	21 846 Kč	44 596 Kč	3 232 254 Kč
38	66 442 Kč	21 548 Kč	44 894 Kč	3 187 361 Kč
39	66 442 Kč	21 249 Kč	45 193 Kč	3 142 168 Kč
40	66 442 Kč	20 948 Kč	45 494 Kč	3 096 674 Kč
41	66 442 Kč	20 644 Kč	45 798 Kč	3 050 876 Kč
42	66 442 Kč	20 339 Kč	46 103 Kč	3 004 773 Kč
43	66 442 Kč	20 032 Kč	46 410 Kč	2 958 363 Kč
44	66 442 Kč	19 722 Kč	46 720 Kč	2 911 643 Kč
45	66 442 Kč	19 411 Kč	47 031 Kč	2 864 612 Kč
46	66 442 Kč	19 097 Kč	47 345 Kč	2 817 268 Kč
47	66 442 Kč	18 782 Kč	47 660 Kč	2 769 608 Kč
48	66 442 Kč	18 464 Kč	47 978 Kč	2 721 630 Kč
49	66 442 Kč	18 144 Kč	48 298 Kč	2 673 332 Kč
50	66 442 Kč	17 822 Kč	48 620 Kč	2 624 712 Kč
51	66 442 Kč	17 498 Kč	48 944 Kč	2 575 768 Kč
52	66 442 Kč	17 172 Kč	49 270 Kč	2 526 498 Kč
53	66 442 Kč	16 843 Kč	49 599 Kč	2 476 899 Kč
54	66 442 Kč	16 513 Kč	49 929 Kč	2 426 970 Kč
55	66 442 Kč	16 180 Kč	50 262 Kč	2 376 708 Kč
56	66 442 Kč	15 845 Kč	50 597 Kč	2 326 110 Kč

57	66 442 Kč	15 507 Kč	50 935 Kč	2 275 176 Kč
58	66 442 Kč	15 168 Kč	51 274 Kč	2 223 902 Kč
59	66 442 Kč	14 826 Kč	51 616 Kč	2 172 286 Kč
60	66 442 Kč	14 482 Kč	51 960 Kč	2 120 326 Kč
61	66 442 Kč	14 136 Kč	52 306 Kč	2 068 019 Kč
62	66 442 Kč	13 787 Kč	52 655 Kč	2 015 364 Kč
63	66 442 Kč	13 436 Kč	53 006 Kč	1 962 358 Kč
64	66 442 Kč	13 082 Kč	53 360 Kč	1 908 998 Kč
65	66 442 Kč	12 727 Kč	53 715 Kč	1 855 283 Kč
66	66 442 Kč	12 369 Kč	54 073 Kč	1 801 209 Kč
67	66 442 Kč	12 008 Kč	54 434 Kč	1 746 775 Kč
68	66 442 Kč	11 645 Kč	54 797 Kč	1 691 978 Kč
69	66 442 Kč	11 280 Kč	55 162 Kč	1 636 816 Kč
70	66 442 Kč	10 912 Kč	55 530 Kč	1 581 286 Kč
71	66 442 Kč	10 542 Kč	55 900 Kč	1 525 386 Kč
72	66 442 Kč	10 169 Kč	56 273 Kč	1 469 114 Kč
73	66 442 Kč	9 794 Kč	56 648 Kč	1 412 466 Kč
74	66 442 Kč	9 416 Kč	57 026 Kč	1 355 440 Kč
75	66 442 Kč	9 036 Kč	57 406 Kč	1 298 034 Kč
76	66 442 Kč	8 654 Kč	57 788 Kč	1 240 246 Kč
77	66 442 Kč	8 268 Kč	58 174 Kč	1 182 072 Kč
78	66 442 Kč	7 880 Kč	58 562 Kč	1 123 511 Kč
79	66 442 Kč	7 490 Kč	58 952 Kč	1 064 559 Kč
80	66 442 Kč	7 097 Kč	59 345 Kč	1 005 214 Kč
81	66 442 Kč	6 701 Kč	59 741 Kč	945 473 Kč
82	66 442 Kč	6 303 Kč	60 139 Kč	885 334 Kč
83	66 442 Kč	5 902 Kč	60 540 Kč	824 795 Kč
84	66 442 Kč	5 499 Kč	60 943 Kč	763 851 Kč
85	66 442 Kč	5 092 Kč	61 350 Kč	702 502 Kč
86	66 442 Kč	4 683 Kč	61 759 Kč	640 743 Kč
87	66 442 Kč	4 272 Kč	62 170 Kč	578 573 Kč
88	66 442 Kč	3 857 Kč	62 585 Kč	515 988 Kč
89	66 442 Kč	3 440 Kč	63 002 Kč	452 986 Kč
90	66 442 Kč	3 020 Kč	63 422 Kč	389 564 Kč
91	66 442 Kč	2 597 Kč	63 845 Kč	325 719 Kč
92	66 442 Kč	2 171 Kč	64 271 Kč	261 448 Kč
93	66 442 Kč	1 743 Kč	64 699 Kč	196 749 Kč
94	66 442 Kč	1 312 Kč	65 130 Kč	131 619 Kč
95	66 442 Kč	877 Kč	65 565 Kč	66 054 Kč
96	66 495 Kč	440 Kč	66 055 Kč	0 Kč
<b>Suma</b>	<b>6 378 485 Kč</b>	<b>1 678 485 Kč</b>	<b>4 700 000 Kč</b>	